

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozbor podmínek strategického rozhodování podniku

Analysis of the Conditions of the Strategic Company Decision Making

Student: Bc. Alžběta Banašová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Václav Lednický, CSc.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Alžběta Banašová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Rozbor podmínek strategického rozhodování podniku**
Analysis of the Conditions of the Strategic Company Decision Making

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika zpracování a teoretická východiska strategie podniku
 3. Popis a představení podniku
 4. Zhodnocení výsledků průzkumu, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DOYLE, Peter a Paul STERN. *Marketing management and strategy*. Harlow: Pearson, 2006. ISBN 0-273-69398-0.

GUIN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Ivana MATUŠÍKOVÁ. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-80-7314-125-7.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Václav Lednický, CSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně, pod vedením doc. Ing. Václava Lednického, CSc., mimo přílohy 1, 2 a 4, které mi byly poskytnuty firmou DC VISION, s.r.o. „

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....
Podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Václavu Lednickému, CSc. za jeho vstřícný přístup a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Liboru Witasskovi, MBA a Ing. Pavle Witasskové za pomoc a umožnění využít firmu DC VISION, s.r.o. pro účely práce a také celému týmu DC VISION za velmi cenné rady a připomínky.

V Ostravě dne 27. 4. 2012

Obsah

1	Úvod	5
2	Metodika a cíl práce	6
3	Teoretická východiska strategie podniku	8
3.1	Strategické řízení	8
3.1.1	Strategické myšlení	9
3.1.2	Strategie.....	10
3.1.3	Proces strategického řízení.....	11
3.2	Identifikace strategických představ	12
3.2.1	Vize podniku	12
3.2.2	Poslání (mise) podniku.....	13
3.2.3	Cíle podniku	13
3.3	Analýza vnějšího okolí podniku	14
3.3.1	PEST analýza	15
3.3.2	Analýza „4C“	17
3.4	Analýza oborového okolí podniku.....	18
3.4.1	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	18
3.5	Analýza vnitřního okolí podniku	21
3.6	SWOT analýza	24
3.7	Formulace strategie	27
4	Popis a představení podniku	30
4.1	Vývoj společnosti	30
4.2	Goodwill	31
4.3	Nabídka služeb.....	32
4.4	Organizace společnosti	34
4.5	Cíle společnosti.....	34
5	Zhodnocení výsledků průzkumu	36
5.1	Analýza vnějšího okolí podniku	36
5.1.1	Politické (legislativní) faktory.....	36
5.1.2	Ekonomické faktory	38
5.1.3	Sociální faktory	41

5.1.4	Technologické faktory.....	42
5.2	Porterův pětifaktorový model	44
5.3	Analýza vnitřního prostředí firmy	48
5.3.1	Marketingové a distribuční faktory	48
5.3.2	Faktory lidských zdrojů.....	50
5.3.3	Faktory podnikových procesů	51
5.3.4	Finanční faktory	51
5.4	SWOT analýza	52
6	Návrhy a doporučení	57
7	Závěr	60
	Seznam použité literatury.....	62

Seznam zkratk

Seznam tabulek

Seznam grafů

Seznam obrázků

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Pro dnešní podniky je čím dál tím složitější obstát na trhu. Stále více se dostávají do situace, kde musí čelit neustálým změnám a reagovat na ně. Čím více se postupem času otevíraly trhy, tím více musely podniky čelit narůstající konkurenci, globalizaci trhů či výsledkům inovací, jako byl vznik nových výrobků, odvětví, trhů apod. Pro podniky znamenaly tyto změny jediné - buď se přizpůsobí a adaptují na vzniklé změny a budou reagovat adekvátní odpovědí, nebo zaniknou. Podnikatelské prostředí se tak stává další oblastí, pro kterou platí tzv. Darwinova teorie, podle které nepřežijí ti nejsilnější, ale ti, kteří se budou umět nejlépe přizpůsobit změnám. Pro podniky to znamená, že se musí naučit předvídat budoucí vývoj trhu a umět využívat tržních příležitostí.

Každý podnik byl vytvořen a existuje proto, aby plnil určité poslání. Ať už je to poskytování služeb, výroba produktů nebo jakákoliv jiná mise. Alfou a omegou celé této problematiky je strategie, resp. strategické řízení, myšlení a rozhodování, a to ve všech oblastech podniku. Ať už se jedná o správné řízení lidských a materiálních zdrojů, financí či samotného know-how, vždy je potřeba mít dobře zpracovanou strategii podniku, případně podnikatelský plán, který zajistí nejen přežití podniku, ale také jeho růst a prosperitu na trhu.

2 Metodika a cíl práce

Pro svou diplomovou práci jsem si toto téma vybrala právě proto, že díky strategickému řízení můžeme v podniku dosáhnout, že se věci nebudou dít nahodile, ale podle předem plánovaných záměrů. Můžeme tak do velké míry ovlivnit budoucí prosperitu podniku a to je v dnešní době opravdu důležité.

Zvolila jsem si firmu DC VISION, s.r.o., na jejíž činnosti jsem ověřovala platnost obecných tézí a běžně užívaných forem řízení podniku. Společnost mne zaujala, jelikož se jedná o mladou, malou, dynamickou firmu, jednu ze známých a kvalitních na trhu poradenství a vzdělávání jak v Moravskoslezském kraji, tak po celé ČR.

Cílem této diplomové práce je provedení rozboru resp. analýzy podmínek podniku, které determinují jeho strategické řízení a rozhodování a nalezení dalšího směru a strategie, jimiž by se společnost měla ubírat.

Pro tuto práci jsou využívána sekundární a primární data. Sekundární data v podobně interní dokumentace podniku představují příručky, interní materiály podniku, záznamy o počtu objednávek atd. Sekundární data jsou dále využívána v podobě externích zdrojů, jímž je souhrn odborné literatury, časopisy a články, případně internetové zdroje. Vlastním průzkumem byla sesbírána primární data. K tomu byly využity řízené rozhovory, kde byly pravidelně kladeny otázky zaměstnancům a vedení podniku. Tato data byla dále sesbírána v rámci SWOT analýzy.

Práce je členěna do dvou částí. První, teoretická, se bude zabývat základními východisky strategického řízení. Nosnou částí bude objasnění jednotlivých kroků procesu strategického řízení, počínající definováním cílů a vizí podniku až po formulaci strategie. V teoretické části budou dále vysvětleny principy analýzy vnějšího, oborového i vnitřního prostředí podniku, které jsou důležité pro rozbor podmínek strategického rozhodování podniku, přičemž všechny tyto kroky budou oporou pro praktickou část práce.

V praktické části budou analyzovány podmínky strategického rozhodování vybraného podniku. V úvodu této části bude charakterizován podnik, k němuž se tato práce vztahuje. Pro rozbor vnějších podmínek bude využita analýza PEST, v níž budou objasněny veškeré faktory ovlivňující firmu. Patří mezi ně politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory a bude i nastíněn možný budoucí vývoj těchto faktorů. Pro analýzu konkurenčního prostředí bude použita metoda Porterových konkurenčních sil, pomocí níž

bude zjištěna míra vyjednávací síly a ohrožení podniku dodavateli, zákazníky, konkurenty, substituty a potenciální konkurencí. Rozbor podmínek bude dále pokračovat analýzou interního prostředí firmy a celý rozbor bude zakončen shrnutím pomocí SWOT analýzy a souhrnem zjištěných poznatků. V návrhové části práce budou, na základě zjištěných poznatků, zmíněny návrhy na změny, doporučení vyplývající z výzkumu a bude vygenerována strategie, kterou by společnost mohla a měla uplatňovat. Závěr bude obsahovat shrnutí toho, čím se práce zabývala, k jakým závěrům rozbor činnosti společnosti vedl a zda byl naplněn cíl diplomové práce.

3 Teoretická východiska strategie podniku

Základním klíčovým faktorem úspěchu každého podnikání je prvotně určit oblast, ve které bude firma podnikat. Každý podnik musí předem vědět, jaké výrobky či služby chce zákazníkům nabízet. Samozřejmě, pokud možno takové, po kterých je velká poptávka a nabídka je nedostatečná. Podnik musí provést různé analýzy trhu a zákazníků, aby mohl získat informace, jež mu pomohou při rozhodování. Musí také vědět, jaké potřeby chce uspokojovat, jaké má samotný podnik cíle, kam chce směřovat a další důležité informace, které by si měl každý podnikatel umět určit. Již v této fázi začíná strategické myšlení, řízení a rozhodování. Zdaleka to ale touto fází nekončí, jelikož tento proces by měl být neustálý a kontinuální.

3.1 Strategické řízení

Strategické řízení představuje základnu pro řízení podniku a je prvkem, který spojuje veškerou činnost všech pracovníků podniku. Strategické řízení nesmí pouze reagovat na změny prostředí, ale musí také umět předvídat a nastavit samotný podnik tak, aby na tyto změny mohl vhodně reagovat. Představuje proces, v němž jsou formulovány a zaváděny strategie směřující k dosažení stanovených cílů podniku, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění úspěšnosti podniku. Strategické řízení udává cíle a úkoly taktické úrovně, která je přenáší na úroveň operativní. V oblasti strategického řízení se tak uvažuje v dlouhodobém časovém horizontu, naopak v operativní úrovni v horizontu dní, či hodin. [8]

Jak tvrdí Lhotský (2010, s. 23) „úkolem strategického řízení je tedy hledání, vytváření a získávání výrazných a jistých potenciálů úspěchu na trhu.“

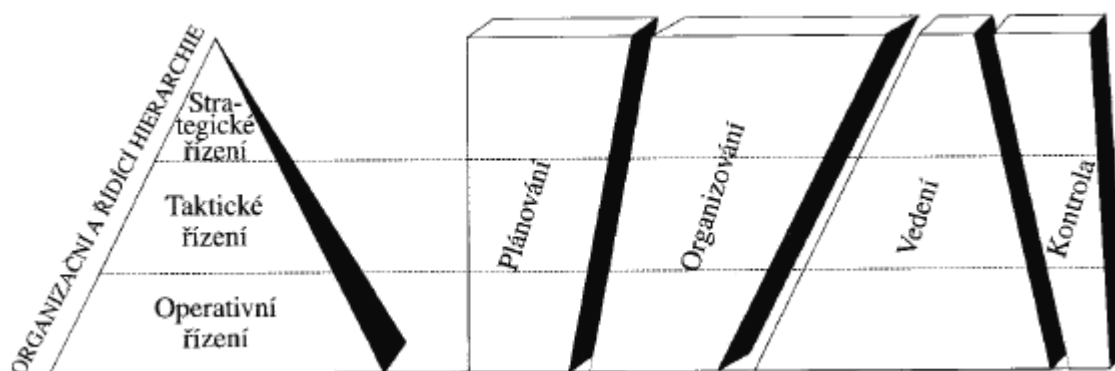
Jak již bylo řečeno, strategické řízení je hierarchicky nadřazeno řízení taktickému i operativnímu. Liší se od sebe také mírou kompetencí a odpovědnosti při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Krom těchto zásadních rozdílů, které jsou dále více rozvedeny, viz Tabulka 1, se tyto řídicí úrovně liší také strukturou manažerských funkcí, které jsou každé z těchto úrovní více či méně zajišťovány, viz Obrázek 1. Z něj jasně vidíme, že vedení je spíše v rukou operativní úrovně, naproti tomu samotné plánování a organizování je z větší míry v režii strategické úrovně.

Tabulka 1 Rozdíly mezi úrovněmi řízení

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní	Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní. Sporné; zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou
Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni na okolí firmy.
Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení cílů.	Dosažené cíle je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 1 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení, teorie pro praxi (2006), str. 4

Podle Lednického (2006, s. 9) je strategické řízení „procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku.“ V tomto smyslu pojaté strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace strategie. V rámci tvorby strategie je nutno uplatnit jak strategické rozhodování, tak strategické myšlení.

3.1.1 Strategické myšlení

Každý vedoucí pracovník by měl v rámci strategického řízení umět volit mezi množstvím alternativ, které mu daný vývoj nabízí. Proto by měl taky zvládat specifický způsob myšlení – strategické myšlení. Myslet strategicky znamená pohlížet na své možnosti per-

spektivně, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, brát v úvahu permanentnost změn a pružně na ně reagovat a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků. Strategické myšlení je založeno na principech, jako jsou - myšlení ve variantách, permanentnosti, tvůrčím myšlení, myšlení v čase, agregované myšlení, koncentrace, etika myšlení, v neposlední řadě pak princip vědomí práce s rizikem. Dodržování všech těchto principů je důležité právě pro vytvoření a realizaci kvalitní a úspěšné strategie. [13]

3.1.2 Strategie

Strategie představuje ústřední pojem strategického řízení. Určuje základní dlouhodobé cíle podniku a stanovuje postup činností, díky kterým těchto cílů co nejrychleji dosáhne za předpokladu vhodného rozmístění a využití zdrojů potřebných k realizaci. Definice, které popisují strategii, je nespočet. Jednoduše řečeno za všechny – strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou stanovené cíle dosaženy. Pojem strategie můžeme definovat také jako systém „5P“, který se skládá z prvků:

- plan (strategie jako plán) - pojetí, kde chápeme strategii jako plánovanou posloupnost akcí směřující do budoucnosti (cestu, jak se dostat „odsud tam“),
- pattern (strategie jako vzor, šablona) - pojetí, které vytyčuje směry a hranice, za kterými se může realizovat jednání podniku v podmínkách neustále se měnícího prostředí,
- position (strategie jako pozice) - pojetí, pro něž je ve strategii důležité „umístění“ organizace ve vztahu k prostředí, v němž organizace působí,
- perspective (strategie jako perspektiva) - pojetí, které hledá zásadní a integrované cesty jak se mají věci dělat (vize...),
- ploy (strategie jako manévr, finta, lest) - pojetí, pro které je strategie specifickým manévrem, jak přelstít konkurenta nebo oponenta. [3]

Není jednoznačně stanoveno, jaká by měla být délka časového horizontu strategie. Ta je totiž ovlivněna specifickými potřebami podniku, okolními podmínkami, charakterem konkurenčního prostředí, životním cyklem výrobku apod. Každý podnik by si ovšem časový horizont měl jasně stanovit.

Existuje 8 základních charakteristik, či atributů, které by strategie měla obsahovat. Strategie by měla:

- mířit do vzdálenější budoucnosti,
- zajišťovat firmě specifickou konkurenční výhodu,
- určovat základní parametry podnikání a výrobků či služeb,
- sledovat dosažení souladu mezi aktivitami a okolním prostředím,
- stavět na klíčových zdrojích a schopnostech podniku,
- vymezovat způsob, jakým budou zajištěny zdroje potřebné pro realizaci,
- určovat úkoly taktické a operativní úrovně,
- zohledňovat firemní hodnoty a kulturu. [4]

3.1.3 Proces strategického řízení

Strategie se v každém podniku vytváří na základě několika kroků. Představují tak ucelený proces, během kterého dochází k vytvoření strategie a všech ostatních prvků, potřebných pro její další fungování. Neexistuje všeobecně platný ustálený proces tvorby strategie, každý autor si tento proces upravuje podle sebe. Pro tuto diplomovou práci jsem si stanovila určit několik základních kroků, jež jsou potřebné pro úspěšnou tvorbu strategie. Jedná se o čtyři kroky:

- Identifikace strategických představ – zahrnuje identifikaci současného poslání, misí, vizí a cílů podniku. Tento krok by měl zjistit současný stav podniku a určit, čeho chce podnik dosáhnout.
- Analýza okolí podniku – zabývá se strategickou analýzou vnějšího (vliv vládních, legislativních a dalších okolních faktorů na fungování podniku), odvětvového (vliv konkurence, substitutů, dodavatelů apod.) a vnitřního okolí (stav všech aktivit v podniku, silné a slabé stránky, či finanční analýza podniku.)
- Formulace strategie – na základě provedené analýzy se porovná současný a žádoucí stav. Pokud dochází k odchylkám, je potřeba formulovat novou strategii, která zajistí lepší fungování podniku.
- Realizace strategie – tento krok zahrnuje implementaci, evaluaci a kontrolu strategie. Dochází ke sladování organizační struktury a procesů se zvolenou strategií. Následně je potřeba průběh a výsledky implementace monitorovat a kontrolovat, zda nedochází k nežádoucím odchylkám. [5]

Přehledné schéma celého procesu můžeme vidět na obrázku 2.

Obrázek 2 Schéma procesu strategického řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro účely této práce budou pro rozbor podmínek strategického rozhodování podniku využity pouze první tři kroky – identifikace strategických představ a analýza okolí podniku, která bude provedena podrobně a na jejímž základě bude možné určit, jak se bude firma i její okolí do budoucna vyvíjet. Formulace strategie pak bude popsána v návrzích a doporučeních v závěru práce.

3.2 Identifikace strategických představ

Jedním z hlavních úkolů člověka stojícího v čele jakékoliv organizace je udávat směr, kterým se mají ostatní ubírat. Čím jasněji je i ten poslední člen organizace seznámen s jejími základními cíli a hodnotami, tím méně je třeba podrobných příruček a pokynů, které by lidem říkaly, co mají dělat v každé situaci. Dalším důvodem k formulaci základních podnikových představ je to, že tímto sami pro sebe určujeme dlouhodobé jádro své činnosti. Směřujeme k tomu, aby naše rozhodnutí byla stálá a my tak neztráceli ze zřetele hlavní cíl, za kterým chceme jít. Sepsání a následné šíření těchto základních sdělení v organizaci tak může pomoci všem zaměstnancům podniku. Měla by to být také jedna z prvních informací, kterou se dozví každý nováček v organizaci. [19]

3.2.1 Vize podniku

Vize představuje model budoucího stavu podniku, neboli to, kam chceme organizaci dovést. Pojem vize pochází ze slova „vision“, což znamená „zření“. Vize tak formuluje orientaci a hlavní cíle jednotky pro dlouhodobý horizont deseti a více let. Díky svému dlouhodobému charakteru pouze načrtává představu o budoucím vývoji podniku. Kvalitní vize má mnoho výhod a při její správné formulaci můžeme:

- dosáhnout větší inspirace pracovníků,
- vytvořit společnou identitu,
- podporovat riskování a experimentování,
- podporovat myšlení v dlouhodobém časovém horizontu,
- získat konkurenční výhodu, jelikož dobrá vize je originální a výjimečná a v tržním prostředí má nějaký smysl a význam. [5]

Dobře zpracovaná vize je předpokladem úspěchu dané strategie podniku, ale základem tohoto úspěchu je hlavně vůle reálnou vizi prosadit a uskutečnit.

3.2.2 Poslání (mise) podniku

Poslání, nebo také mise podniku, určuje základní směr, či směry působení společnosti. Poslání se, na rozdíl od vize, zabývá současnými aktivitami podniku a vyjadřuje smysl organizace. Odpovídá tedy na otázku, kdo jsme a co děláme. Poslání podniku vychází ze stanovené vize a i přesto, že je soustředěno na současnost, tak musí být propojeno s budoucností, proto bez vize nemůže kvalitně fungovat a naopak. Dobře formulované poslání by mělo odpovídat na následující otázky:

- Zákazník – kdo jsou naši zákazníci?
- Produkty nebo služby – jaký je hlavní produkt či služba firmy?
- Trhy – na jakém trhu chce firma konkurovat?
- Technologie – jaký způsob výroby bude firma využívat a má nové technologie?
- Přežití, růst a zisk – je firma založena na finanční stabilitě a má definované ekonomické cíle?
- Osobní koncept – jaké jsou hlavní konkurenční výhody firmy?
- Vztah k veřejnosti – zohledňuje firma zájem společnosti?
- Zaměstnanci – jsou zaměstnanci považováni za cenná aktiva společnosti? [9]

3.2.3 Cíle podniku

Podle Lednického (2006, s. 51) „cílem podniku rozumíme konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.“ Pomocí cílů se transformuje stanovené poslání do konkrétního budoucího výsledku. Cíl je tak důvodem pro určité jednání, aktivitu a výkonnost. Znalost organizačních cílů dává manažerům nejen základ pro formulování strategií, ale také kritéria pro výběr a hodnocení strategie. Protože, pokud bu-

dou manažeři vědět, jakých cílů má být dosaženo, mohou posoudit, zda daná strategie cílů dosáhne či ne. Cíle bývají všeobecně založeny na zkušenostech a výsledcích z minulosti, protože tvorba nové strategie a s tím i cílů začíná především proto, že manažeři přehodnotí minulé strategické cíle nebo chtějí reagovat na novou situaci. Obecně můžeme říci, že cíle musí být SMART, což znamená splňovat následující charakteristiky:

- Specifický – každý ve firmě musí danému cíli rozumět.
- Měřitelný – musíme mít definováno, kolik toho chceme dosáhnout. Měli bychom určit kvantifikované množství, abychom mohli měřit, jak pokračujeme.
- Akceptovatelný – cíl musí být akceptovatelný těmi, kteří ho budou plnit nebo implementovat.
- Realistický – cíl musí být dostatečně náročný, ale splnitelný.
- Termínovaný – časově vymezen – musíme si určit, do kdy chceme cíle dosáhnout a zda je to časově možné. [15]

Aby byly podnikové cíle úspěšné, musí se v nich odrážet individuální cíle manažerů, vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů a dalších zainteresovaných subjektů.

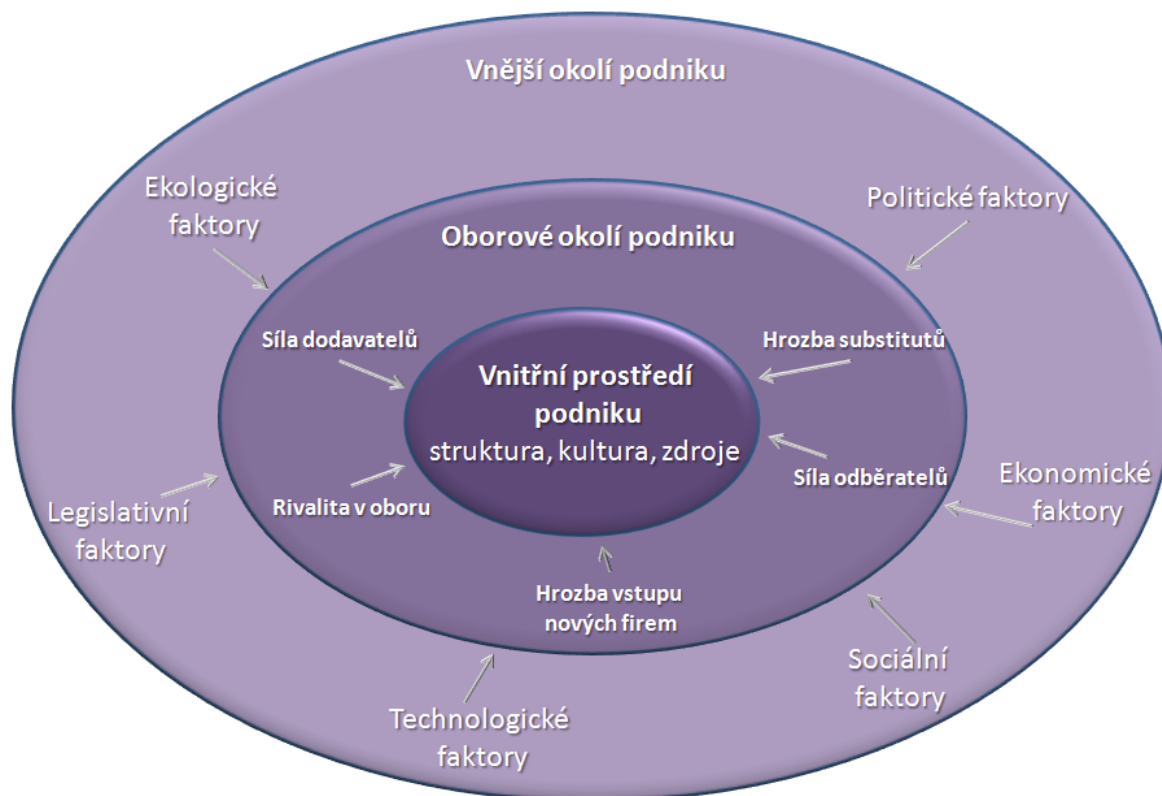
3.3 Analýza vnějšího okolí podniku

Celková analýza prostředí podniku se postupně zabývá vnějším prostředím, které firma nemůže ovlivnit, dále oborovým prostředím, ve kterém firma operuje, a nakonec vnitřním prostředím organizace. Důležitost analýzy okolí podniku je dána následujícími důvody:

- Podnik se dozví, jaká je jeho pozice v prostředí, kde působí,
- efektivně může reagovat na vzniklé změny,
- může se dívat na organizaci jako celek,
- je schopen analyzovat své vnitřní možnosti,
- dokáže předejít překvapení od konkurentů
- a může vytvořit pevnou základnu pro strategické aktivity. [9]

Okolí, které podnik ovlivňuje a které bude v dalších kapitolách analyzováno, můžeme názorně vidět na následujícím obrázku 3.

Obrázek 3 Podnikatelské okolí firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza vnějšího okolí podniku je pro subjekt důležitá hlavně proto, aby byl informován o situaci, ve které se nachází. Představuje rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických, legislativních, politických a technologických trendů, pokud i ty podnik ovlivňují. Analýzu vnějšího okolí podniku je možno provést několika různými metodami. Pro tuto práci bude použita PEST analýza a analýza metodou „4C“.

3.3.1 PEST analýza

Tato analýza umožňuje vyhodnotit dopady změn okolí na podnik, které pocházejí z určitých oblastí. Název PEST vznikl z prvních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí:

- Politické (legislativní) faktory
- Ekonomické faktory
- Sociální faktory
- Technologické faktory

Analýza představuje komplexní pohled na okolní prostředí podniku, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje také otázkám, jak se prostředí bude či může do budoucna vyvíjet a jaké změny v okolí můžeme předpokládat. [21]

Politické (legislativní) faktory – v této oblasti hraje největší roli stát. Vydává totiž mnoho zákonů, právních norem či vyhlášek, které mohou významně ovlivňovat rozhodování podniku nebo samotné podnikání upravovat. Tento segment je rovněž důležité analyzovat, jelikož právě působením politických faktorů může docházet ke změně legislativy a vytváření různých institucí. Mezi hlavní faktory patří:

1. *Politická stabilita*, jako je forma a stabilita vlády, hlavní orgány a úřady, politické osobnosti, složení politických stran u moci.

2. *Vliv vládního sektoru* v oblasti hospodářské politiky, rozhodování o daňovém zatížení, výdajích státu, vztah s ostatními zeměmi, zahraniční politika apod.

3. *Existence a funkčnost podstatných zákonných norem* jako jsou obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...), právní úprava pracovních podmínek (BOZP...), antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, zákon o ochraně životního prostředí.

4. *Další faktory*, jako je funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva apod.

Ekonomické faktory – ekonomické okolí má pro každý podnik obrovský význam, jelikož je ovlivněn právě probíhající celkovou ekonomickou situací. Mezi základní ekonomické faktory, které podnik významně ovlivňují, patří: *ekonomický růst, úroková míra, směnný kurz a míra inflace*. Pro podnik je nejdůležitější analyzovat stádium hospodářského cyklu, nezaměstnanost, vývoj HDP či monetární a fiskální politiku státu. Mezi další faktory, které podnik ovlivňují, patří:

1. *Přístup k finančním zdrojům* jako například náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů

2. *Daňové faktory* jako jsou výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení. [9]

Sociální faktory – změny ve společenském chování mají vliv jak na ekonomiku jako celek, tak na celý podnik a jeho fungování. Působení těchto faktorů totiž může ovlivnit poptávku po zboží či službách, ale také nabídku, jelikož se může měnit samotné chování

lidí a zaměstnanců ve firmě. Tyto faktory jsou všeobecně determinovány zvyky, postoji, vztahy, zájmy a životní filozofií sociálního prostředí. Sociální faktory můžeme rozdělit na jednotlivé charakteristiky, které tuto oblast ovlivňují.

1. *Demografické charakteristiky* jako je velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení, mobilita.

2. *Makroekonomické charakteristiky* trhu práce jako rozdělení příjmů, vývoj příjmů, míra zaměstnanosti resp. nezaměstnanosti.

3. *Sociálně-kulturní aspekty* jimiž jsou životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, vzdělanostní úroveň, životní styl.

4. *Dostupnost pracovní síly*, pracovní zvyklost, například dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání. [6]

Technologické faktory – technologické okolí je zdrojem pokroku ve společnosti, poskytuje tak podniku šanci dosahovat lepších výsledků. Díky novým technologickým inovacím dochází k produkci nových výrobků, což může znamenat jak příležitost pro podnik, tak i možnost ohrožení. Změny v oblasti technologií mohou tak dramaticky ovlivnit podnikatelské prostředí. Mezi základní faktory patří: podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, tempo morálního zastarávání, obecná technologická úroveň apod. [7]

Působení všech těchto faktorů může každý podnik ovlivňovat rozdílně. Pro někoho mohou znamenat příležitosti, pro jiné podniky naopak hrozby. Proto je potřeba, aby si podnik stanovil ty faktory, které jej opravdu ovlivňují a snažil předpovědět jejich působení v budoucnu.

3.3.2 Analýza „4C“

Krom místních faktorů, které vychází z národní sféry, ovlivňuje podniky také rostoucí globalizace. V dnešní době totiž místní podniky musí konkurovat nadnárodním společnostem a naopak nadnárodní společnosti musí brát v úvahu specifické lokální podmínky. K analýze globálních trendů se využívá metoda „4C“, podle anglického označení základní skupiny faktorů, na kterých je tato metoda založena.

Customers (zákazníci) – v této oblasti jsou sledovány potřeby zákazníků a jejich požadavky. V některých odvětvích se projevuje stále více podobný vkus spotřebitelů. Naopak v jiných odvětvích jsou spíše specifické preference zákazníků. Pro podnik je v tu chvíli důležité rozpoznat chování svých zákazníků a volit buď globální nebo individuální přístup.

Country (národní specifika) – tyto faktory tvoří rozdílné kulturní normy a standardy, které mohou být bariérou pro uvedení výrobku na jiný trh, celní bariéry, které naopak mohou udělat daný výrobek nekonkurenceschopný či místní ochránářská politika.

Costs (náklady) – s rostoucím vývojem technologií, roste i finanční náročnost výrobků. Pro podniky se tak výroba může stávat dražší a snaží se tak zavádět masovou výrobu či přesunout výrobu do země, která poskytuje příznivější podmínky ať už levnější pracovní sílu, případně vstřícnější prostředí pro podnikatele nebo levnější vstupní suroviny.

Competitors (konkurence) – řada podniků dnes působí globálně, což ovšem vyvíjí tlak na regionální a lokální podniky. Může to vést k tomu, že lokální podniky budou chtít také začít fungovat na globálním trhu, aby byly schopny konkurovat ostatním. Naopak, pokud jsou národní specifika nastavena ve prospěch lokálních podniků, nemusí mít z globální konkurence obavy. [1]

3.4 Analýza oborového okolí podniku

Strategie a cíle podniku jsou vždy ovlivňovány atraktivností oboru, ve kterém podnik působí. Obor či odvětví chápeme jako soubor podniků, které nabízí výrobky či služby a ty jsou si navzájem blízkými substituty nebo zásobují společnou skupinu zákazníků. Aby každý podnik mohl sestavit strategii, která ho bude chránit proti konkurenci v odvětví, musí znát všechny faktory, které toto odvětví ovlivňují, a rozumět jim. Stupeň konkurence v odvětví závisí na tom, jaká je vyjednávací síla dodavatelů, odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví. Těchto 5 konkurenčních sil či vlivů popisuje blíže Porterovo schéma konkurenčních sil. Někdy je tato metoda nazývána také analýza 5F (Five Forces). [9]

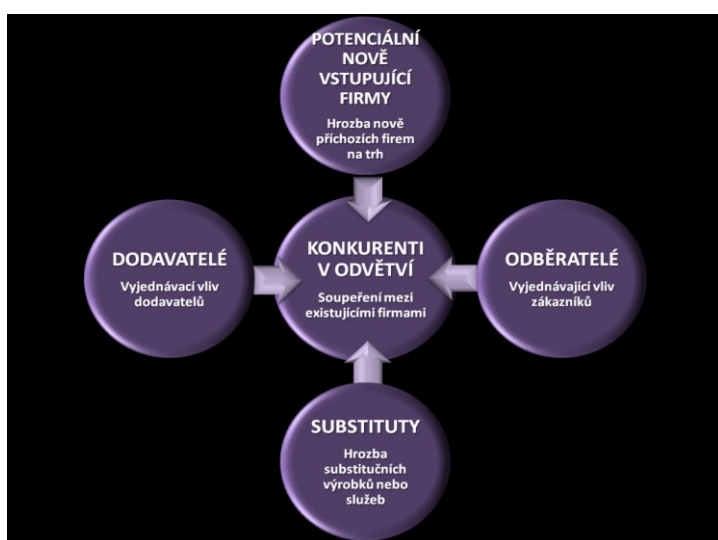
3.4.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Michael Porter vypracoval analytický rámec pro posuzování konkurenčního odvětví. Vycházel z předpokladu, že atraktivnost trhu, potenciál růstu na trhu a možnost získat kon-

kurenční výhodu závisí na stávající konkurenční struktuře a schopnosti podniku vyrovnat se pěti základními konkurenčními silami:

- Konkurenti v odvětví
- Odběratelé
- Substituty
- Dodavatelé
- Potenciální nově vstupující firmy

Obrázek 4 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

Konkurenti v odvětví – neboli soupeřivost konkurentů. Struktura tohoto faktoru je dána podílem jednotlivých podniků na daném trhu. Každý podnik se snaží získat určitou tržní pozici. Od této skutečnosti se odvíjí rozsah rivality mezi podniky v daném konkurenčním prostředí. Intenzita konkurence je dána následujícími faktory:

- počet konkurentů v odvětví, jejich velikost a síla (tržní podíl),
- rozdíly mezi výrobky a existence image,
- míra totožnosti produktů,
- rozmanitost konkurence,
- postoj veřejnosti k odpovídajícímu trhu,
- překážky odchodu a přístupu na tento trh,
- využitelnost výrobních kapacit,
- růst trhu.[7]

Odběratelé – nebo také zákazníci. Tato skupina má zájem na dobrých obchodních podmínkách. Ať už se jedná o konečné zákazníky nebo odběratele firem, všichni chtějí ovlivňovat a určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. Existují faktory, které ovlivňují vyjednávací sílu odběratelů:

- koncentrace odběratelů, jejich informovanost,
- koncentrace dodavatelů,
- možnost náhrady substituty,
- náklady odběratelů při přechodu k jinému dodavateli,
- objem nákupů odběratelů,
- míra standardizace nakupovaného předmětu (zákazníci mohou snadno najít jiného dodavatele),
- možnost zpětné integrace, pokud zákazník nenajde výhodnou cenu.

Substituty – je to jakákoliv jiná náhražka, která má stejné či velmi podobné vlastnosti produktu, vyráběného v oboru. Pokud cena nebo výkon tohoto produktu bude pro zákazníka přitažlivější, někteří zákazníci se pokusí přejít k jiným firmám v odvětví. Důležité proto je, aby každá firma udržovala ceny na optimální úrovni pro zákazníka a neopomenul vývoj a inovace produktu či služeb. Vliv substitutů se zvyšuje, pokud existují náhražky s nízkou cenou, vysokou kvalitou a užitnou hodnotou. Prvky, které ovlivňují sílu vlivu substitutů, jsou následující:

- existence přijatelného substitutu,
- cena substitutů,
- zaměnitelnost substitutů,
- náklady přechodu k substitutu,
- kvalita nabízených produktů,
- ochota zákazníka přejít ke konkurenci. [9]

Dodavatelé – mají vyjednávací sílu především v oblasti cen. Ve chvíli, kdy budou zvyšovat cenu za své dodávky, budou snižovat zisk odběratelům. Tato schopnost zvyšovat cenu a snižovat odběrateli zisk je závislá na těchto faktorech:

- náklady dodavatele při přechodu k jinému odběrateli,
- existence náhradních vstupů,
- koncentrace dodavatelů, či silná image dodavatele.

Potenciální nově vstupující firmy – každá nově vstupující firma představuje pro stávající podniky hrozbu. Přináší sebou nové kapacity a plány na získání tržní pozice, dostatečné zdroje a schopnosti. Míra hrozby vstupu těchto potenciálních konkurentů je dána množstvím bariér vstupu do tohoto odvětví, například:

- diferenciací výrobků,
- očekávané reakce firem,
- kapitálové požadavky,
- legislativa a ochrana trhu,
- know-how,
- přístup k distribučním kanálům apod.

Tento model lze využít jednak při strategické analýze, ale také při hodnocení již navržené strategie. Úspěšná totiž bude ta strategie, která bude snižovat vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků a také hrozbu substitutů a zároveň zvyšovat bariéry vstupu do odvětví a zlepšovat konkurenční postavení podniku vůči ostatním konkurentům v odvětví. [8]

3.5 Analýza vnitřního okolí podniku

Hlavním úkolem interní analýzy podniku je zhodnotit současné postavení firmy. Zjistit, v čem firma vyniká, v čem má nedostatky. Úspěšnost zvolené strategie je závislá na vnitřních silách podniku. Základem strategie je tak soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí. Aby mohl podnik stavět strategii na silných stránkách, musí zanalyzovat krom vnějšího prostředí také vnitřní, které je tvořeno vnitřními faktory. Při rozboru vnitřních podmínek podniku se musíme zaměřit na:

- faktory marketingové a distribuční,
- faktory finanční,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory technického rozvoje,
- faktory řízení výroby.

Marketingové a distribuční faktory

Důležitost těchto faktorů se může u každého podniku lišit v závislosti na produktu či službě, které podnik nabízí. Všeobecně ovšem platí, že důležitost marketingu stále více narůstá. Základní marketingové faktory, které hrají rozhodující roli v marketingu podniku, jsou vyjádřeny tzv. marketingovým mixem, neboli 4P:

1. **Product (produkt)** - označuje samotný výrobek nebo službu, ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak je produkt uspokojí.
2. **Price (cena)** - je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, cenovou politiku či možnosti úvěru.
3. **Place (místo a distribuce)** - uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
4. **Promotion (propagace)** - říká, jak se spotřebitelé o produktu dozvědí (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje). [8]

Finanční faktory

Finanční pozice firmy je nejdůležitější ukazatel konkurenční pozice. Finanční analýza je důležitým prvkem strategického řízení, jelikož v rámci dané strategie představuje zdroj dat pro rozhodování. Finanční analýza čerpá základní informace z účetních dat, jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, či cash-flow. [10]

Standardní analýza testuje stav finančního zdraví poměrovými ukazateli. Tato analýza vyjadřuje vztahy mezi relevantními položkami z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Tyto ukazatele se dále rozdělují do skupin podle svých klíčových charakteristik a jsou to:

a) **ukazatele rentability** – rentabilita, resp. výnosnost, je měřítkem, zda je podnik schopen dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Základní vztah je charakterizován poměrem Zisku a Investovaného kapitálu. V závislosti na tom, jaký ukazatel použijeme ve jmenovateli, můžeme vyjádřit:

- ROA - rentabilitu aktiv, který poměruje zisk s vloženými prostředky bez ohledu na to, zda byly financovány z vlastního či cizího kapitálu.
- ROE - rentabilitu vlastního kapitálu, poměruje zisk a vlastní kapitál a vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky.
- ROS - rentabilitu tržeb, ukazuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb.

Klíčovým měřítkem rentability je ROA. [12]

b) **ukazatele likvidity** – likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas své splatné závazky. Likvidita je jedním ze základních ukazatelů, kterými by se měla řídit strategie firmy. Pokud se firma rozhodne vykazovat vysokou likviditu, je sice schopna platit své závazky včas, ovšem vysoká likvidita váže

peněžní prostředky, které nemohou být investovány. Nízká likvidita zase může způsobovat problémy z nedostatku zásob či finančních prostředků. Mezi ukazatele likvidity patří:

- Běžná likvidita – ukazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. Doporučované hodnoty se pohybují v mezi 1,8 – 2,5.
- Pohotová likvidita – zohledňuje ve výpočtu pouze tu likvidnější část oběžných aktiv. Tedy odečítá od nich zásoby, jež představují nejméně likvidní aktivum. Doporučená hodnota je mezi 1 – 1,5. [10]

c) **ukazatele zadluženosti** – poměřují hlavně vlastní a cizí zdroje a zabývají se také schopností uhradit dluh podniku. Mezi základní ukazatele zadluženosti patří:

- Celková zadluženost – představuje poměr celkových dluhů a celkových aktiv. Zapojení cizích zdrojů do financování podniku může pomoci podniku snížit náklady na kapitál.
- Zadluženost vlastního kapitálu, ukazatel úrokového krytí a jiné.

d) **ukazatele aktivity** – tyto ukazatele zachycují, jak je podnik schopen využít jednotlivé části majetku. Jedny z ukazatelů mohou být:

- Doba obratu pohledávek – udává počet dnů, kdy musí firma čekat, než dostane za své prodané služby či produkty zaplacení. Maximální počet dní by měl být 50. Tuto dobu obratu by měl podnik co nejvíce minimalizovat.
- Doba obratu zásob – udává počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do fáze jejich spotřeby či prodeje. Tento ukazatel by měla firma maximalizovat.
- Doba obratu závazků – představuje počet dnů, po které firma využívá od svých dodavatelů bezplatný obchodní úvěr. [12]

Dále pro posouzení finančního zdraví podniku, resp. pro včasné varování před pravděpodobným úpadkem, můžeme využít bankrotní modely jako je Altmanovo Z-skóre a index IN05. Cílem těchto modelů je vyjádřit finanční stav firmy pomocí jediné hodnoty, která ukazuje, s jakou pravděpodobností se ve střednědobém horizontu dostane firma do bankrotního stavu. Index IN05 byl zkonstruován s ohledem na české podmínky.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

U analýzy těchto faktorů je vhodné uvést následující klasifikaci základních typů podnikových zdrojů:

- Hmotné zdroje – stroje, zařízení, nemovitosti apod.

- Lidské zdroje – počet, kvalifikace, zkušenosti zaměstnanců, motivace a adaptabilita.
- Finanční zdroje – provedení finanční analýzy viz výše.
- Nehmotné zdroje – ochrana duševního vlastnictví – patenty, ochranné známky, průmyslové vzory, know-how apod. [4]

Krom základních uvedených kritérií, je úspěšnost podniku ovlivněna dalšími faktory, jako jsou image podniku, účinnost organizační struktury, pracovní klima, firemní kultura, kvalita informačních systémů, úroveň motivace zaměstnanců, styl vedení lidí, využití kapacit apod.

Faktory technického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj hraje důležitou roli v každém podniku a přispívá ke zlepšení konkurenční pozice firmy. Vývoj pomáhá zlepšit či inovovat výrobek, službu. Zlepšuje také celý výrobní proces, čímž snižuje náklady podniku. Technologický rozvoj tak může mít zásadní úlohu při tvorbě strategie a vývoji konkurenceschopnosti podniku. Výzkum a vývoj by měl být prováděn samotnými zaměstnanci, jelikož právě oni znají formu a výrobu nejlépe. Cílem výzkumu je zajistit takový stav podniku, kdy bude poskytovat výrobky a služby rychleji a lépe než konkurence. Základní úloha výzkumu a vývoje je:

- Vyrábět výrobky, které pomalu stárnou a jejich výrobní postup tak může být co nejdéle zachován
- Vyrábět výrobky, které jsou velmi těžko napodobitelné. [9]

Faktory řízení výroby

Při analýze výroby by měla být zkoumána kritéria jako například úroveň výrobních nákladů, dostatečnost výrobní kapacity, pružnost výroby, hospodárnost výrobního zařízení, dostupnost energií, surovin a polotovarů, míra automatizace výroby, kvalita řízení výroby apod.

3.6 SWOT analýza

Završením strategické analýzy je shrnutí silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí do SWOT analýzy. Analýzou vnitřních podnikových faktorů získáváme silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku. Analýzou vnějšího okolí podniku získáváme vymezení příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Každý podnik by měl při tvorbě SWOT analýzy dodržovat následující zásady:

- Závěry musí být relevantní.
- Musí být zaměřena na podstatná fakta a jevy.
- Analýza musí být objektivní.
- Každý faktor by měl být ohodnocen podle jeho významu. [15]

Silné a slabé stránky mohou být determinovány faktory jako například finanční síla podniku, úroveň managementu, organizace podniku, napojení na infrastrukturu, image podniku, dobrá pověst, vlastní technologie či vůdčí pozice na trhu.

Příležitosti a hrozby mohou být naopak ovlivněny externím prostředím a faktory jako jsou míra diferenciacce odvětví, míra státní regulace, počet a velikost konkurentů, hrozba substitutů, tempo růstu daného odvětví apod.

SWOT analýzu můžeme upravit do přehledné tabulky, ve které jasně vidíme, čím je podnik ovlivňován a díky hodnocení faktorů také, jak velký vliv na něj každý faktor má.

Tabulka 2 SWOT analýza I

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Výčet silných stránek S (strenghts)	Výčet slabých stránek W (weaknesses)
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Výčet příležitosti O (opportunities)	Výčet hrozeb T (threats)

Zdroj: Vlastní zpracování

Každý podnik má určité silné stránky, které má rozvíjet, a slabé stránky, jež má potlačovat. Působením vnějšího prostředí vznikají pro podnik příležitosti a hrozby. Je nutné o nich vědět, předvídat je, popřípadě včas identifikovat a brát v potaz při dalším plánování či rozhodování. Dominantním cílem SWOT analýzy je provedení strukturované analýzy odkrývající faktory relevantní pro formulaci strategie. Podnik by si měl vytvořit souhrn všech faktorů, které jej ovlivňují a ohodnotit jejich vliv, důležitost apod. Kombinací těchto čtyř kritérií (silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb), může podnik zjistit, jak by se měl v dané situaci chovat a vybrat tak vhodnou strategii pro jeho další působení. Možné strategie podle analýzy SWOT jsou uvedené v tabulce 3.

Tabulka 3 Strategie podle SWOT analýzy

SWOT analýza vhodné strategie		Interní analýza	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí analýza	Příležitosti (O)	Strategie SO „VYUŽITÍ“ (Využití silných stránek ve prospěch příležitostí)	Strategie WO „HLEDÁNÍ“ (překonání slabých stránek s využitím příležitostí)
	Hrozby (T)	Strategie ST „KONFRONTACE“ (Využití silných stránek k odvrácení hrozeb)	Strategie WT „VYHÝBÁNÍ“ (Minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám)

Zdroj: Vlastní zpracování

SO strategie jsou ofenzivní strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Tato strategie spíše vymezuje žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

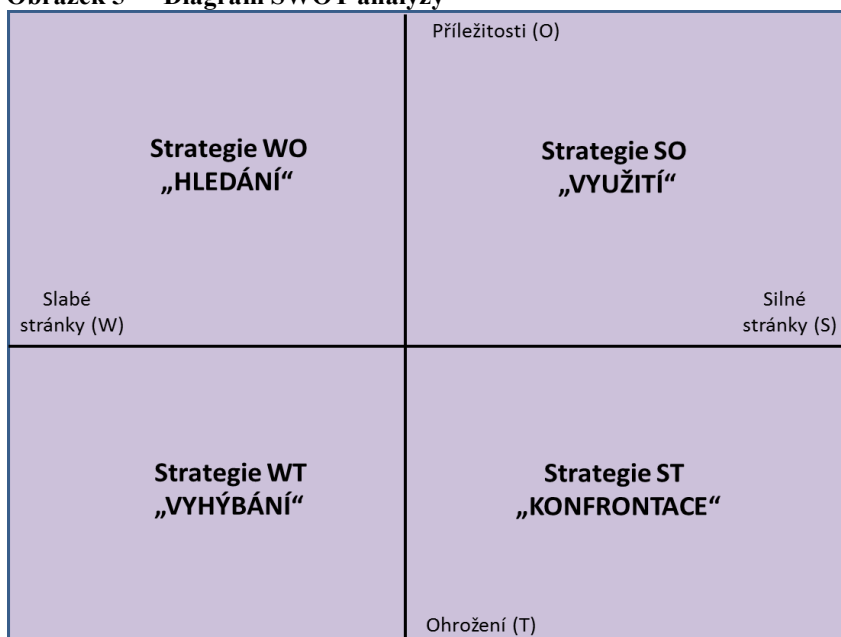
WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Firma by se měla snažit o získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo nábořem kvalifikovaných sil. Měla by klást důraz na výrazné změny v chování podniku.

ST strategie jsou strategie konfrontace a jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).

WT strategie jsou strategie defenzivní a jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace. Strategie vychází z kompromisů a opouštění určitých pozic. [7]

Pro účely této práce je vhodné rozdělení výše zmíněných strategií zobrazit do následujícího obrázku.

Obrázek 5 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

3.7 Formulace strategie

Po uskutečnění strategické analýzy a definování silných a slabých stránek podniku můžeme přistoupit k formulaci strategie. K formulování té nejefektivnější strategie se doporučuje dodržet následující kroky:

1. Vygenerovat rozumné množství možných strategických alternativ, které by mohly vést k eliminaci strategické mezery.
2. Zhodnotit jednotlivé alternativy.
3. Vybrat vhodnou strategii, která bude po schválení vedením realizována.

Strategie podniku můžeme dělit podle mnoha kritérií. Díky tomu je typologie strategických přístupů velmi pestrá a bohatá. Mezi základní strategie organizace patří alternativy, které určují budoucí vývoj podniku ve čtyřech směrech. Jedná se o obecné strategické alternativy:

- **Strategie stabilizace** – tuto strategii mohou využívat firmy, které se nachází v okolí neproměnlivém a které dělají své produkty (služby) dobře. Sledují ji firmy, které pokračují se stejnými výrobky či službami na stále stejných trzích s tím, že se snaží zlepšovat své výkony. Tuto strategii firmy využijí v případech, kdy si firma vede dobře a samu sebe tak vnímá, a proto bude pokračovat v současném vývoji, jelikož se

osvědčil. Také firmy, které se brání riziku a nechtějí riskovat větší expanzí a možnost neúspěchu. Tato strategie je pro společnosti také mnohem pohodlnější, jelikož nevyžaduje žádné další plánování či řízení, ale stačí pokračovat v rutinních postupech.

- **Strategie expanze** – tato alternativa je využívána v podnicích, které chtějí proniknout na nové i současné trhy s novými výrobky či službami. Je využívána v nestálém prostředí, kde je expanze podniku jedinou možností, jak si vytvořit podíl na trhu a být úspěšný. Expanze také představuje motivaci k většímu uznání a lepším výsledkům firmy. Větší riziko totiž vždy představuje větší výnos.
- **Strategie omezení** – je využívána u firem, které potřebují redukovat výrobky či služby nebo trhy z důvodu, že si nevedou dobře či nedosahují stanovených organizačních cílů současnou strategií. Firma ji také využije tehdy, pokud jsou hrozby z vnějšího prostředí závažné a příležitosti se nachází v jiné oblasti, než kde v současnosti firma působí.
- **Kombinovaná strategie** – ta je sledována v situacích, kdy podnik disponuje více strategickými jednotkami, ve kterých se zavádí odlišné strategie. Tyto strategie mohou být realizovány souběžně. [6],

Další rozdělení strategií může být například podle Ansoffa a tzv. Ansoffovy matice. Tyto strategie využívají firmy, jejichž cílem je růst. Byly tak identifikovány čtyři možné alternativy na základě orientace firmy na výrobek a trh, které můžeme vidět na obrázku 6.

Obrázek 6 Ansoffova matice

<div> <div>Produkt</div> <div>Trh</div> </div>	Současný	Nový
	Současný	Nový
Současný	Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování podle [9]

Penetrace trhu znamená, že firma hledá způsob, jak zvýšit prodej vlastních výrobků na stávajících trzích. Firma se tak snaží získat větší podíl na trhu. Tato strategie nepřináší riziko a provádí se nejčastěji formou zvýšené marketingové činnosti, snížením ceny či diferenciací produktu.

Rozvoj trhu je strategie poněkud riskantnější. Firma se snaží zavést existující výrobek na nový trh. Důvodem může být vyčerpanost stávajících trhů, případně různá právní omezení trhu. Také je tato strategie využívána v situaci, kdy je pro podnik složité přejít na nový produkt

Rozvoj výrobku představuje značné počáteční investice, které ovšem mohou podniku přinést obrovskou konkurenční výhodu. Jedná se o strategii, kdy firma zavádí nový výrobek na stávající trh proto, aby předběhla konkurenci, nabídla zákazníkům odlišný a výjimečný produkt a využila znalost současného trhu.

Strategie diverzifikace představuje zavádění zcela nových produktů na nové trhy. Tato strategie sebou nese velké riziko, jelikož vyžaduje vstupní investice a míra neúspěchu je relativně vysoká. Na druhé straně vysoká návratnost působí na firmu a její management velmi motivačně. [9], [15]

Dalšími, již zmíněnými strategiemi, mohou být ty vygenerované SWOT analýzou, jež byly zmíněny v minulé kapitole.

Existuje řada dalších dělení strategií, jako jsou strategie podle Portera, mezi které spadá strategie vedoucích nákladů, strategie zaměření a strategie tvorby odlišnosti. Nebo strategie podle Milese a Snowa, které dělí čtyři typy společností - hledači nebo zlatokopové, analyzátoři, obránci či reaktori.

4 Popis a představení podniku



DC VISION, s.r.o. je českou poradenskou a vzdělávací firmou poskytující profesionální konzultační služby a manažerský trénink. Jejími klienty jsou společnosti usilující o dosažení vedoucích pozic na dynamických a rostoucích trzích ve střední Evropě a organizace, které rozvíjejí nové inovativní nápady a realizují nové projekty.

Společnost DC VISION, s.r.o. je součástí mezinárodní skupiny Allied Consultants Europe se sídlem v Bruselu a přímým zastoupením v 10 zemích Evropské unie. Allied Consultants Europe (ACE) zaměstnává více než 600 konzultantů. Celkový obrat skupiny převyšuje 70 mil. EUR. Společnost dále řídí prestižní vzdělávací institut CMC Graduate School of Business. CMC ve spolupráci s renomovanými zahraničními partnery – Thunderbird School of Global Management a Maastricht School of Management, Kellstadt Graduate School of Business - nabízí dva špičkové mezinárodně uznávané MBA programy, v nichž v současné době studuje více než 80 manažerů a manažerek z 16 zemí.

4.1 Vývoj společnosti

Společnost působí od roku 1997, kdy se zaměřovala především na rozvoj průmyslových zón a podporu malých a středních firem v růstu. Název DC VISION vznikl jako zkratka **D**utch **C**zech **V**ision. Neustálé zlepšování v oblasti poradenství vyústilo v otevření pobočky v Praze v roce 1999. Od tohoto roku začala společnost expandovat a realizovat první zahraniční poradenské projekty. V průběhu dalších let pokračovala firma v rozšiřování nabídky služeb vývojem vlastních produktů a služeb v oblasti prodeje „Evropský dynamický Prodejce“. V roce 2004 se stala součástí mezinárodní poradenské skupiny Allied Consultants Europe, díky čemuž si vytvořila konkurenční výhodu v podobě přístupu ke společné poradenské platformě s jedinečným know-how a více než 600 poradci v 10 zemích EU se znalostmi lokálních i evropských podmínek. Expanze společnosti pokračovala rozšiřováním nabídky služeb o oblast inovačního managementu a rozvoje lidských zdrojů poskytovaných nejen v České republice, ale také po celé Evropě. V roce 2008 společnost převzala řízení vzdělávacího institutu CMC Graduate School of Business, čím si otevřela možnost další spolupráce s renomovanými zahraničními partnery. Společnost začala realizovat projekty nejen na úrovni ministerstev ČR, ale také po celé Evropě, například

v Moldávii či Egyptě. V posledních letech firma expandovala na slovenský trh a vytvořila si také partnerství na trhu polském. Dosavadní strategie společnosti „Let yourself grow“ byla v roce 2011 změněna na strategii se sloganem „Change with Measurable Impact“ - čili „Změna s měřitelnými výsledky“, kde právě možnost zajistit svými produkty a službami opravdu měřitelné výsledky představuje nejvyšší prioritu společnosti. Došlo také ke změně významu názvu DC VISION. Z Duch Czech byl význam změněn na Decisive VISION.

4.2 Goodwill

Společnost DC VISION, s.r.o. je držitelem certifikátu **ČSN EN ISO 9001 : 2009**. Systém managementu jakosti je certifikován u mezinárodního centra kvality IQ-Net od roku 2004. Také poskytuje svým klientům produkt **Český benchmarkingový index**, diagnostický nástroj, který umožní srovnání společnosti s odpovídajícími údaji firem z celého světa podle zvolených kritérií. DC VISION, s.r.o. je akreditovaná v rámci International Quality Centre UK pro standard rozvoje lidských zdrojů **„Investors in people“**. Také se zapojila do unikátního ekologického projektu **„Zelená firma“**, který je z hlediska společenské odpovědnosti ojedinělý. Jeho cílem je ochrana životního prostředí zabezpečením zpětného odběru a efektivní recyklace odpadů vysloužilých elektrospotřebičů. V rámci své „Corporate Social Responsibility“ spolupracuje DC VISION rovněž s Lesy ČR, kterým finančně přispívá na výsadbu nových stromků, čímž částečně kompenzuje svou produkci oxidu uhličitého. Finančním příspěvkem tak DC VISION napomáhá trvalé udržitelnosti životního prostředí a jedná se tak o další krok k dlouhodobému firemnímu cíli – snižovat zatížení životního prostředí.

Společnost DC VISION, s.r.o. získala prestižní ocenění odborné komise v rámci soutěže **„DOBRÁ RADA NAD ZLATO“ pro rok 2010** za produkt LEAN LEADERSHIP® - změnou myšlení ke zlepšování. Projekt byl vyvinut jako specifický český produkt, který doplňuje japonské a americké metody Lean a Six Sigma o nové dimenze rozvoje podniků v oblastech inovací a rozvoje firemní kultury v souladu s kulturními potřebami a tradicemi střední Evropy.

4.3 Nabídka služeb

Společnost DC VISION poskytuje služby v oblastech:

Řízení změn - Tým expertů se systematicky věnuje rozvoji metodiky, modelů a strategií. Realizuje rozsáhlé studie v rámci celé EU a přispívá k rozvoji této disciplíny také vlastní publikační činností. Rozvoj metodiky řízení změn je v rámci společnosti realizován systémově prověřenými modely, jako jsou formulace vize, mise a strategie; implementace strategie; transformace strategie do akčních plánů; implementace Balanced Scorecard; leadership vs. management workshopy; řízení změn v podniku — modely, strategie a implementace apod. Tréninkové projekty DC VISION představují komplexní projekty, jejichž cílem je dosáhnout konkrétních pozitivních výsledků na straně zákazníka.

Provozní excellence (Lean leadership) - reaguje na potřebu zaměstnavatelů po zvýšení produktivity práce a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců v rámci implementace metod štihlé výroby (štíhlá výroba = výroba beze ztrát). Typické postupy implementace systému štihlé výroby – Lean Leadership zahrnují: tvorba týmů kvality, zavedení pořádku na pracovišti metodou 5S/5P, tvorba a zlepšování toku hodnot pro zákazníka (VSM), metody řízení času a priorit činností, praktický koučink pro manažery, situační leadership, permanentní zlepšování (Kaizen), implementace nástrojů Lean dle potřeb zákazníků (Kanban, SMED, Jidoka a další).

Strategie pro růst na trhu (Market Impact) – společnost poskytuje poradenství v oblasti strategického řízení značky, budování značek a tržnímu pozicioningu. V této oblasti spolupracuje s kreativními agenturami, mediálními a reklamními agenturami, poskytuje také vzdělávání v této oblasti. Služby v oblasti inovační management pokrývají kreativní práci konzultantů v oblasti vývoje nových produktů, asistence při vstupu na nové trhy, zavádění nových inovativních interních procesů a další služby v oblasti inovativního podnikání.

Skvělá zákaznická zkušenost - DC VISION disponuje mezinárodně prověřeným modelem budování Skvělé zákaznické zkušenosti, který lze využít pro strategické anebo implementační projekty na straně zákazníků. Typické služby v oblasti budování Skvělé zákaznické zkušenosti zahrnují návrh Standardů zákaznických služeb; analýza Momentu pravdy; mapování Momentu pravdy a tvorba emočního diferenciátoru; analýzy vnímání

zákaznických služeb; sdílená centra služeb; cenové strategie; interní zákaznická komunikace a spolupráce; konzultační služby s měřitelnými dopady.

Projektové řízení – společnost řídí celou řadu mezinárodních projektů, poskytuje profesionální poradenství při řízení rozsáhlých projektů pro externí klienty. Součástí tohoto segmentu je iniciace, administrace a řízení projektů financovaných ze zdrojů EU, firma pomohla získat dotace z fondů EU v hodnotě několika set miliónů Kč pro klienty. Klienti mohou využívat služby jako tvorba a formulace cílů projektu; strategie projektu; plánování aktivit; změn a jejich implementace; řízení projektových aktivit; organizace a facilitace schůzek, meetingů a konferencí; apod.

Rozvoj lidských zdrojů - Jedná se především o služby v oblasti manažerského vzdělávání, rekvalifikační kurzy, vývoj vlastních vzdělávacích modelů s využitím e-learningu a blended - learningu. Společnost disponuje vlastním know-how, chráněnými ochrannými známkami. [18]

Společnost DC VISION, s.r.o. usiluje o dosažení nejvyšší kvality poskytovaných služeb v souladu se strategií evropské společnosti Allied Consultants Europe (ACE), jejímž je členem. Základní pilíře strategie ACE jsou:

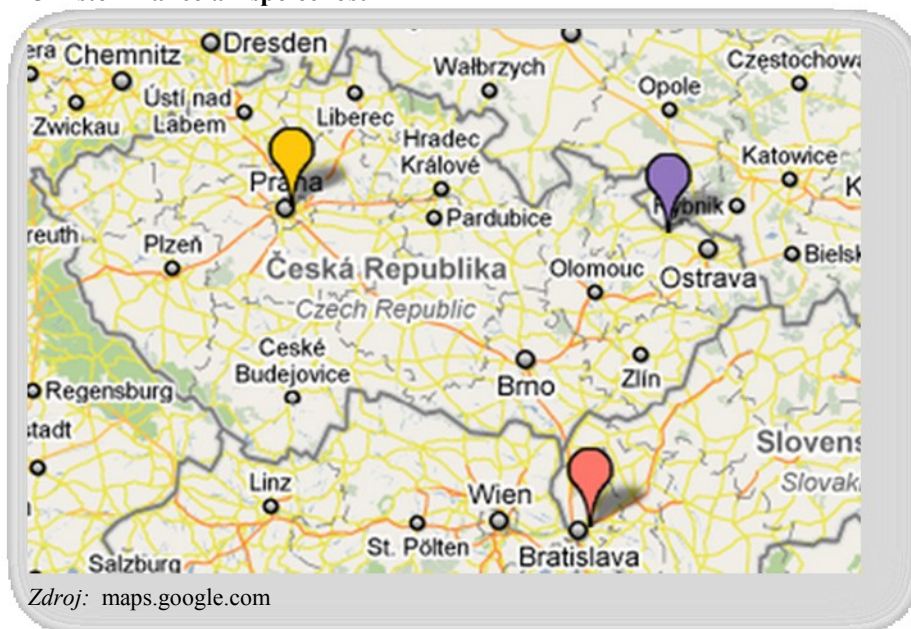
- ACE poskytuje dobrou základnu pro mezinárodní image a kompetence, které mohou být využity lokálně.
- Svým členům ACE podporuje zlepšování image důvěrného partnera pro zákazníky.
- ACE poskytuje poradcům více mezinárodních zkušeností a příležitostí.
- Každý partner ACE může využít vyzkoušené koncepty, metody a experty jiných partnerů ACE pro své lokální klienty.
- Každý partner se zavazuje spolupracovat s ACE partnery na rozvoji obchodních vztahů s existujícími klienty.
- ACE buduje společné standardy (úkoly na projektech definují koncept společných standardů) v rámci 3 ACE Evropských kompetenčních center.
- ACE oslovuje nové mezinárodní klienty společně – European Key Accounts.
- ACE organizuje akce pro potencionální klienty na evropské úrovni.
- ACE usiluje o odlišení oproti konkurenci.

Všechny tyto pilíře zavádí DC VISION do své politiky kvality, která také představuje dlouhodobé cíle podniku.

4.4 Organizace společnosti

Společnost DC VISION s.r.o. sídlí v Opavě. Kanceláře má také v Praze a Bratislavě. V současné době disponuje cca 30 zaměstnanci a v rámci ACE cca 650 zaměstnanci ve 12 zemích EU.

Obrázek 7 Umístění kanceláří společnosti



4.5 Cíle společnosti

Poslání (mise) společnosti

„Úspěch není cíl, je to cesta, směr, kterým jdeme.“

Zig Ziglar

Hodnoty společnosti

Důvěra – klient musí důvěřovat, že jeho zájmy jsou pro firmu přednější, než její ekonomické zájmy, zároveň společnost musí důvěřovat, že klient skutečně změny chce a stojí za nimi.

Permanentní zlepšování – vyznáváme filozofii „walk your talk“, tj. i my sami zlepšujeme a realizujeme Lean/Kaizen projekty v rámci našeho týmu a permanentní zlepšování je součástí našich služeb pro klienty.

Profesionalita – pracujeme podle posledních platných evropských standardů kvality a etiky, používáme prověřené mezinárodní know-how.

Celoživotní učení – každý konzultant DC VISION se celoživotně vzdělává a podílí se na inovaci našich produktů a služeb.

Rovnováha pracovního a soukromého života – pracujeme, abychom žili, nežijeme proto, abychom pracovali.

Tvořivost/kreativita – jsme vysoce inovativní, každý projekt je unikátní a na míru řešený podle potřeb našich zákazníků, cílem je leadership, tj. pomoci našim klientům být v něčem lepší než konkurence, alespoň o jeden pověstný krůček.

Partnerství – náš klient je náš dlouhodobý partner, vyznáváme principy fair trade a zásadně jen ty principy spolupráce, které jsou dlouhodobě na bázi výhra/výhra, v souladu s filozofií trvale udržitelného rozvoje

Impactive – přinášíme změny s měřitelnými výsledky, měříme dopady našich služeb a na měření záleží! [18]

Cíle společnosti

DC VISION, s.r.o. má jasně stanoveny krátkodobé cíle. Všech těchto cílů má být dosaženo do první poloviny roku, některých do konce roku 2012. Jedná se o cíle:

- Posílení „mezinárodní“ asociace značky, re-branding ve spolupráci se zahraničními partnery.
- Dosažení finančního zisku ve výši 15% obratu při min. tržbách 1 mil. € (consulting v rámci skupiny DC).
- Implementace řešení „sharepoint“ pro ukládání dat se zaměřením na maximální zabezpečení důvěrnosti dat.
- Rozvoj LEAN & QC principů v souladu s dalším rozšířením aktivit firmy do zahraničí
- Implementace Kaizen Event v rámci lean procesů, 1 event ročně, min. 3 implementované Kaizen projekty.
- Posílení týmu DC VISION v Praze (vedoucí kanceláře, senior, obchod).
- Posílení spolupráce s polskými partnery, pilotní ověření standardů LEAN & QC na exportním trhu.

5 Zhodnocení výsledků průzkumu

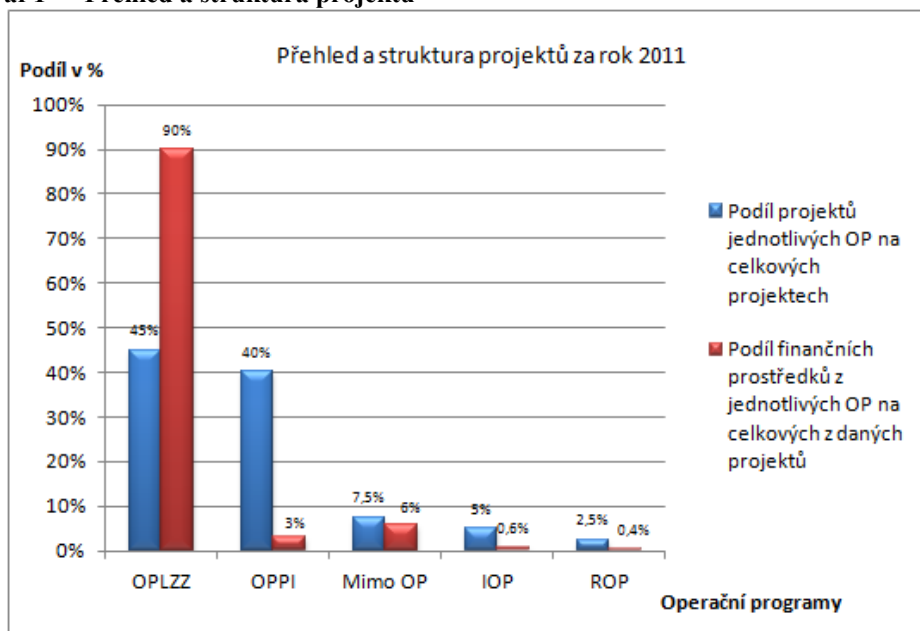
5.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Vnější okolí podniku firmu DC VISION neustále ovlivňuje. Ať už to jsou politické, ekonomické, sociální či technologické faktory, všechny determinují budoucí i současný vývoj podniku.

5.1.1 Politické (legislativní) faktory

Společnost DC VISION realizuje, krom ostatních, také projekty z fondů EU. Zprostředkovává projektový a dotační management firmám, které využívají fondy EU. Mezníkem pro tuto činnost tak byl rok 2004 a vstup ČR do EU. Pro léta 2004 – 2006 fungoval Společný regionální operační program (dále jen OP), v rámci kterého byly poskytovány dotace firmám po celé ČR. Zlomový rok byl 2007, kdy začalo nové programové období 2007 – 2013. V rámci 8 operačních programů mohou firmy využívat dotace na dané oblasti podpory. Pro toto programové období bylo vytvořeno 8 regionů soudržnosti, kde ke každému se vztahuje určitý typ podpory. Firmy tak mohou využívat podpory jak po celé ČR, tak v rámci svého regionu. Firma tak má možnost realizovat projekty z ROP Moravskoslezsko, který se vztahuje k moravskoslezskému kraji. DC VISION pro své klienty zpracovává žádosti o dotace a v rámci některých operačních programech také dále zprostředkovává další vzdělávání a poradenství. V roce 2011 firma uzavřela smlouvy na vzdělávání či projektové řízení a dotační management. Z celkového počtu klientů bylo 45% těch, kteří využívají dotace z OP lidské zdroje a zaměstnanost, 40% z OP podnikání a inovace, 5% z Integrovaného operačního programu, 2,5% z ROP NUTS II Moravskoslezsko a 7,5% klientů využívalo služby DC VISION mimo rámec dotací. Zajímavé je, že peněžní prostředky, které byly či budou získány z těchto projektů, jsou tvořeny z 90 % projekty OP lidské zdroje a zaměstnanost, 0,6 % integrovaný operační program, 0,4 % OP podnikání a inovace, 2,5 % ROP a 6 % klienti mimo rámec dotací. Přehled zmíněných hodnot můžeme názorně vidět na grafu 1. Vliv těchto OP můžeme také vysvětlit zvyšující se klientelou firmy. Od roku 2007 totiž počet klientů rostl. Současné dotační programy tak představují velkou část příjmů firmy.

Graf 1 Přehled a struktura projektů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Od roku 2014 je ovšem plánováno nové období 2014 – 2020, ve kterém současná struktura programů bude zrušena či změněna. Probíhají neustálé spekulace o tom, jak budou strukturální fondy vypadat. Obecně existují dvě možnosti, kde jedna je na úrovni státu a chtěla by spíše centralizaci těchto programů a zrušení regionů soudržnosti. Druhá alternativa preferuje linii krajů a obcí, které by chtěly regiony zanechat hlavně z důvodu větší angažovanosti samotných krajů v dotačním managementu. Přesná struktura ještě není známa, ovšem je jasné, že bude velmi záležet na tom, na které oblasti se fondy v následujícím období budou orientovat. Bude to totiž rozhodovat o dalším směru firmy DC VISION, tedy- zda bude dále provozovat dotační poradenství či ne.

Krom těchto politických faktorů firmu ovlivňuje také legislativa. Od 1. 1. 2012 platí změny v zákoníku práce. Nejvíce z těchto změn firmu ovlivňují změny v dohodě o provedení práce. Pro firmu DC VISION totiž pracuje několik studentů, kteří pracují na dohodu o provedení práce. Po změnách v zákoníku práce bude možné uzavřít DPP na práci v rozsahu až 300 hodin v kalendářním roce (místo minulých 150 hodin). Nově bude muset být v dohodě uváděna doba, na kterou se uzavírá. I zaměstnanci na dohodu o provedení práce budou nově od 1. 1. 2012 povinni odvádět částky nemocenského pojištění, avšak jen pro ty kalendářní měsíce, za něž jim je zúčtován započitatelný příjem z takové dohody ve výši přesahující 10 000 Kč. Pro ty, kteří nepřesáhnou 10 000,- Kč je tato nová DPP výhodná. Ovšem studenti, kteří přesáhnou stanovený limit, mohou být demotivováni výsledným příjmem. Při přesáhnutí 10 000,- Kč totiž musí odvést zdravotní i sociální pojištění, což

pro ně znamená ztrátu části příjmu a pro firmu (její účetní) větší administrativu v podobě ohlašování skutečností na pojišťovnu.

Další změnou, která v roce 2012 nastala, je zvýšení DPH. Pro DC VISION, jako právnickou osobu, to při poskytování jejích služeb nijak neovlivnilo, jelikož uplatňovala vždy sazbu 20%. Zvýšená základní sazba DPH se firmy týká pouze v nákupech odměn pro účastníky kurzu či svých osobních potřeb do firmy. Další změna v DPH souvisí s přenesením daňové odpovědnosti. Povinnost přiznat a zaplatit daň má plátce, pro něhož bylo zdanitelné plnění v tuzemsku uskutečněno. Plátce, který uskutečnil zdanitelné plnění, vystaví daňový doklad, kde neuvede výši DPH, ale uvede sdělení, že výši daně je povinen doplnit a přiznat plátce, pro kterého bylo plnění uskutečněno. [19]

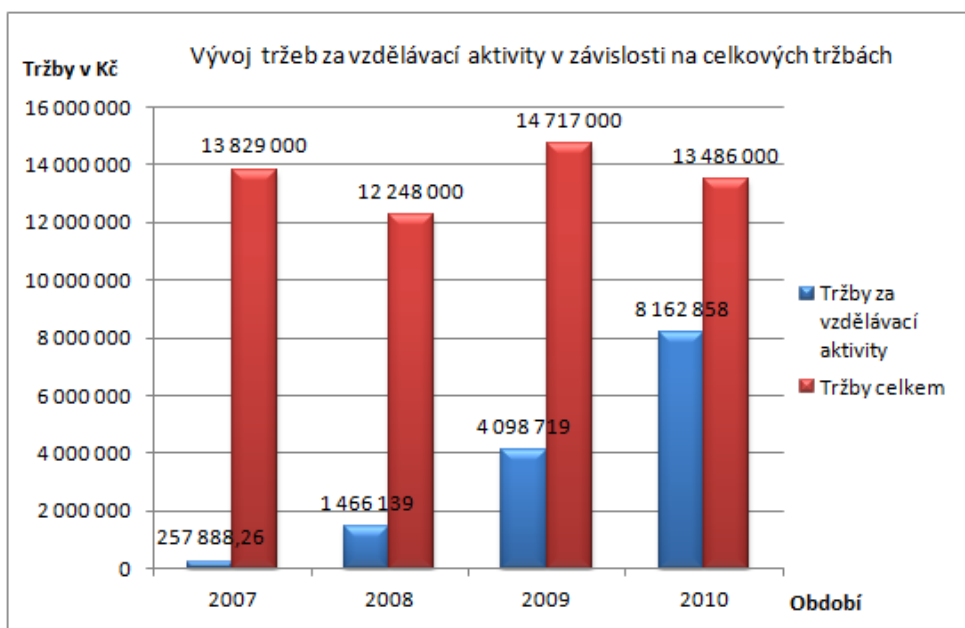
Toto opatření se zatím vztahuje pouze na určité obory jako je stavebnictví. Do budoucna se ale počítá s celoplošným zavedením. Tato povinnost se tak bude týkat i DC VISION, což bude znamenat zvýšenou administrativu, při vyřizování faktur a DPH. Tyto legislativní faktory budou ale ovlivňovat všechny firmy stejně, tudíž se nepředpokládá, že díky těmto změnám bude mít některá z firem konkurenční nevýhodu v podobě zvýšené administrativy.

5.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomický segment byl nejvíce ovlivněn hospodářskou krizí od roku 2008. Tato krize postihla spoustu firem v podobě snížení tržeb, zisků, zvyšování nákladů a některé firmy byly nuceny propouštět své zaměstnance, jelikož právě jejich mzdy představovaly velkou část nákladů firmy. Zvyšovala se tak nezaměstnanost, snižoval se hrubý domácí produkt a mnoho firem se začalo potýkat s existenčními problémy. V době této krize hledalo mnoho firem řešení ve finanční pomoci státu či Evropské unie. Byla nabízena finanční pomoc při vzdělávání zaměstnanců, speciálně pro dobu hospodářské krize. Zásadní podmínku pro oprávnění žádat dotaci z tohoto programu tvořila skutečnost, že podnikatel musel v důsledku ekonomické krize omezit provoz nebo mu výrazně poklesl počet zakázek. Při využití těchto dotací byly zaměstnavateli uhrazeny náklady na vzdělávání a také mzdy zaměstnanců, někdy až do výše 100%. Žádosti mohly firmy podávat v období 2009 – 2010. Paradoxně to pro firmu DC VISION znamenalo zvýšený zájem o jejich služby jak vzdělávací, tak projektové řízení a podobně. Mezitím, co výrobním firmám tržby klesaly, DC VISION mohlo zaznamenat růst. Na následujícím grafu 2 můžeme vidět, že celkové tržby od roku 2007 kolísaly, ale nijak rapidně neklesly a v roce 2009, kdy se krize projevo-

vala na trhu nejvíce, dokonce rostly. Nerostly jen celkové tržby, ale také podíl tržeb za vzdělávací aktivity na celkových. Na tomto trendu můžeme vidět, že zájem o firemní vzdělávání v období krize opravdu rostl a to hlavně díky dotačním programům Školení je šance, Vzdělávejte se, EDUCA a podobně. V roce 2010 se tak tržby čistě za vzdělávací aktivity na celkových podílely více než 60%.

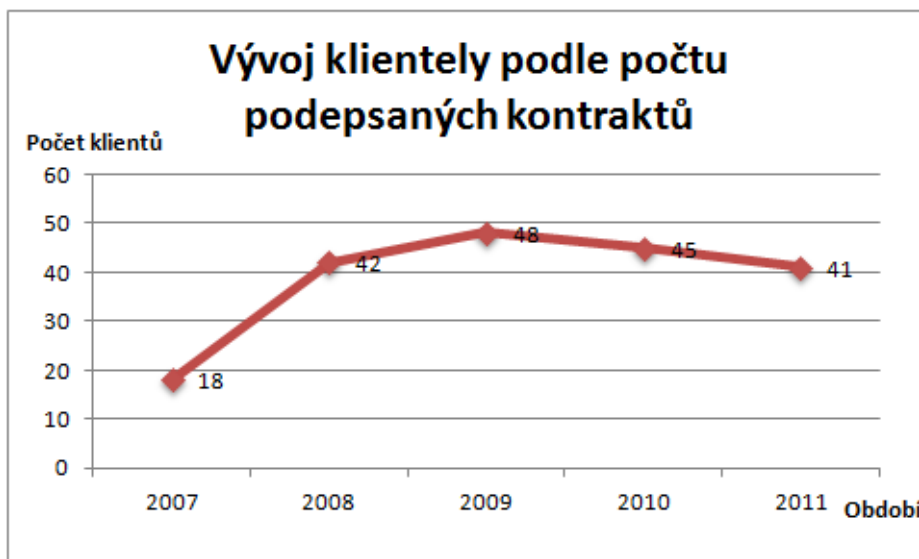
Graf 2 Vývoj tržeb za vzdělávací aktivity v závislosti na celkových tržbách



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Rostoucí trend tržeb byl způsoben také uvedením nového produktu na trh firmou DC VISION. Od roku 2008 připravovala nový vzdělávací produkt Lean manufacturing a Lean leadership, který se zaměřuje na rozvoj dovedností pro tvůrčí myšlení, inovace a zlepšování, aktivní přístup k práci a zároveň kombinuje světově osvědčené nástroje Lean do praxe. V době hospodářské krize, kdy firmy potřebovaly snižovat náklady a zvyšovat produktivitu se začaly tyto produkty využívat. Pozitivní vliv všech výše zmíněných faktorů můžeme vidět také v následujícím grafu 3 a 4, který znázorňuje vývoj klientely v letech 2007 – 2011 podle počtu podepsaných kontraktů (graf 3) a podle vyfakturovaných kontraktů (graf 4).

Graf 3 Vývoj klientely v letech 2007 – 2011 podle počtu podepsaných kontraktů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Graf 4 Vývoj klientely v letech 2007 – 2011 podle počtu vyfakturovaných kontraktů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Je ovšem nutno říci, že se stále častěji můžeme setkat s názory, že dotace kazí trh a cenovou politiku. Firmy, které chtějí získat dotace, mohou sahat k nekalým praktikám a ve chvíli, kdy dotace získají a začnou je využívat k různým službám, těchto poskytovaných služeb si váží mnohem méně, než kdyby byly hrazeny z jejich vlastních peněz.

Jelikož DC VISION realizuje také zahraniční projekty, v ekonomické oblasti je ovlivňována kurzem a to hlavně kurzem eura. Některé projekty mají pro platby stanoven pevný kurz na určité období. Veškeré platby tak probíhají podle tohoto kurzu a na konci

roku se v účetnictví zobrazí rozdíl v kurzu, který byl sjednán s tím, který skutečně na trhu byl v podobě kurzových ztrát/zisků. Je tedy jasné, že pokud kurz eura roste v průběhu roku a je vyšší než sjednaný, firma vykáže kurzové ztráty. Pokud jsou projekty, které se řídí aktuálním kurzem, je samozřejmě lepší, pokud euro posiluje. Vývoj eura je tedy buď ve prospěch či neprospěch firmy v závislosti na tom, o jaký projekt se jedná. Vývoj kurzu eura vůči české koruně můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka 4 Vývoj kurzu eura

Období	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kurz EUR/CZK	29,03	27,49	26,62	26,93	26,46	25,06	25,8

Zdroj: Vlastní zpracování (data čerpány z České národní banky. www.cnb.cz)

5.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory firmu DC VISION velmi ovlivňují. Jelikož se zabývá převážně vzděláváním, je nutné vědět, jaké je složení prostředí, ve kterém se firma pohybuje a to jak prostředí fyzických tak právnických osob, jako jsou jejich preference a rozmístění.

Společnost DC VISION i přesto, že má sídlo v Moravskoslezském kraji (dále jen MSK), působí také po celé ČR. V současné době je v ČR 10 517 247 obyvatel, z toho 1 244 739 žije v MSK. Průměrný věk v MSK se pohybuje kolem 40,6 let, což je o něco nižší než v celé ČR. V dnešní době je velkým trendem vzdělávání. Získávání dalších dovedností a znalostí, stát se konkurenceschopnějším, využitelnějším a flexibilnějším. Nejen lidé, ale také firmy chtějí získat konkurenční výhodu v podobě svého know-how, lepších znalostí či dovedností v oboru. Firmy si zakládají na tom, aby jejich zaměstnanci pracovali efektivně a o fungování firmy měli dost informací. V rámci dotačních programů i mimo ně se firmy snaží vzdělávat i nejnižší vrstvy zaměstnanců v podnikové hierarchii. Začínají si totiž uvědomovat, že právě od této úrovně začíná efektivní fungování celého podniku. Poptávka po dalším vzdělávání a školení je tudíž do určité míry determinována také dosaženým vzděláním obyvatel a také zvyšujícím se průměrným věkem obyvatel. Stále více narůstá počet lidí starších 50 a více let. Těmto lidem se v poslední době upíná větší pozornost z hlediska vzdělávání. Spolu s rozšiřujícími se technologiemi, které lidé v tomto věku neznají, se i společnost DC VISION setkala se zájmem firem tyto věkové skupiny začít více vzdělávat. Složení obyvatel a vzdělanostní struktura jsou zobrazeny v tabulce 5.

Tabulka 5 Složení obyvatel a vzdělanostní struktura

	Obyvatelstvo		Vzdělanostní struktura			
	Počet obyvatel	Průměrný věk	Základní vzdělání	Bez maturity	S maturitou	VŠ
ČR	10 517 247	40,8	1 574 856	2 963 972	2 794 996	1 117 830
MSK	1 244 739	40,6	203 662	366 663	310 025	120 668

Zdroj: Vlastní zpracování (data čerpány z Českého statistického úřadu. www.czso.cz)

Stejně tak, jako roste počet obyvatel, roste i počet ekonomických subjektů zapsaných v obchodním rejstříku. K 31. 12. 2011 přesáhl počet ekonomických subjektů v ČR 2,7 mil. Kč, v MSK se počet ekonomických subjektů pohybuje okolo 248 tis. Kč. Subjekty, zabývající se vzděláváním každoročně rostou. V současné době je počet ekonomických subjektů v ČR 41 717 a v MSK 4 140 (viz tabulka 6).

Tabulka 6 Struktura ekonomických subjektů

	Počet ekonomických subjektů	Počet firem v oboru vzdělávání
ČR	2 703 444	41 717
MSK	248 824	4 140

Zdroj: Vlastní zpracování (data čerpány z Českého statistického úřadu. www.czso.cz)

Rostoucí trend v oblasti vzdělávání můžeme zcela jistě předpokládat také do budoucna. Firmy si uvědomují potřebu být efektivní a konkurenceschopné a tohoto mohou docílit pouze prostřednictvím svých zaměstnanců. Pro společnost DC VISION to znamená, že konkurence v oboru neustále roste, naproti tomu jí nahrává fakt, že firmy stále více poptávají další vzdělávání svých zaměstnanců.

5.1.4 Technologické faktory

Nároky na kvalitu a efektivitu se neustále zvyšují. Firmy se snaží stále inovovat, modernizovat a zlepšovat využívané technologie, stroje, či mechanismy. Mezi jedny z cílů ve strategii EU patří také zvýšení výdajů na výzkum a vývoj. Můžeme tedy předpokládat, že se budou do budoucna technologie dále rozvíjet a zkvalitňovat. Firmy tak budou moci využívat nová zařízení. Lze předvídat větší využívání dotací na nákupy strojů a zařízení, bude nutno umět propojit nové technologie a práci všech zaměstnanců. Pro DC VISION to znamená, že větší nároky na technologie zvýší také poptávku po jejích službách. V rámci projektového řízení či zaškolování mohou firmám pomoci při zavádění nových technologií do podniků.

Ke své práci využívá i samotná firma DC VISION moderní technologie. Pro zefektivnění školení využívá pomůcky jako jsou promítací plátna, flipcharty, kamery, fotoapa-

ráty a další. Zvyšující se rozvoj technologií tak může do budoucna znamenat také zkvalitnění a modernizaci poskytovaných služeb v rámci vzdělávání.

Shrnutí PEST analýzy

Po provedené analýze vnějších faktorů můžeme konstatovat, že změny v politické a ekonomické oblasti napomohly DC VISION k vytvoření početnější klientely. Paradoxně se v období hospodářské recese zvýšila poptávka po službách společnosti. Největší vliv na tyto změny má EU a její politika v současném programovém období a také její přístup k hospodářské recesi, díky kterému pomohla firmám postiženým krizí a některým firmám pomohla krizi předejít. Změny v legislativě budou mít na podnik samozřejmě vliv, ale ten nebude tak markantní, a jelikož tyto změny postihnout všechny podniky, nebudou pro DC VISION nijak ohrožující. Změny ve struktuře populace mohou v dlouhodobém časovém horizontu podnik ovlivnit. S přibývajícím průměrným věkem populace mohou firmy začít poptávat služby uzpůsobené určitým věkovým kategoriím. Díky současnému trendu vzdělávání a zvyšujícímu se zájmu o vysokoškolské studium a další vzdělávání jak mladých tak lidí vyššího věku, může mít do budoucna společnost lepší výběr zaměstnanců nejen v mladších věkových kategoriích. V oblasti technologií je podnik pod neustálým tlakem inovací a modernizací. Díky vyvíjejícím se novým technologiím může podnik v budoucnu začít využívat systém a produkty, které mu usnadní administrativu, podnikové řízení a v neposlední řadě umožní zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.

5.2 Porterův pětifaktorový model

Dodavatelé

Firma DC VISION není závislá pouze na jednom dodavateli. Jelikož ovšem poskytuje hlavně služby, hlavními dodavateli firmy jsou externí lektoři, které firma využívá ke školení a vzdělávání ve firmách. Lektory si firma vybírá opravdu pečlivě a do svého týmu vybere vždy jen kvalifikované a zkušené lidi. V současné době firma rozšířila tým o několik nových konzultantů a lektorů. Je třeba říci, že všichni noví členové týmu jsou vysoce kvalifikovaní a mají dlouhou praxi v oboru. V současnosti tak firma využívá cca 14 externích lektorů.

Krom lektorů, kteří tvoří nejstěžejnější část dodavatelů, zde musíme zmínit také dodavatele kancelářských potřeb, telekomunikačních služeb a software. Ke své práci potřebuje firma samozřejmě spoustu kancelářských potřeb, jejímiž dodavateli jsou hlavně firma Codex a Kaspas. Dalšími jsou například Vodafone nebo Telefónica O2 Czech Republic, a.s., Konica Minolta apod. S těmito dodavateli se jedná spíše o dlouhodobou spolupráci, díky čemuž jsou firmě poskytovány slevy nebo výhodnější služby. Vyjednávací síla dodavatelů je relativně malá. Na trhu je výše zmíněných dodavatelů více a liší se od sebe pouze kvalitou služeb či nabízenými slevami pro firmy.

Zákazníci

Zákazníci DC VISION jsou fyzické i právnické osoby, které chtějí využívat firemní vzdělávání, případně objednávají pomoc se sestavením žádosti o dotace, projektovým řízením, zavedením Lean ve své firmě apod. Pokud se jedná o firmy, které využívají ke vzdělávání dotace z EU, vyhláší výběrová řízení na dodavatele vzdělávání. V této situaci záleží na hodnotících kritériích a síle konkurence. Získání takovýchto zákazníků tedy není snadno ovlivnitelné. Velkou výhodou společnosti DC VISION je fakt, že disponuje mnoha kvalifikovanými lektory po celé ČR, proto není vázána pouze na zákazníky v MSK. V roce 2011 bylo pouze cca 22% zákazníků ze MSK. Je tedy jasné, že z hlediska svých zákazníků je firma flexibilní. Síla zákazníků je ovšem také dána tím, že v současné době, kdy se některé firmy potýkají s problémy, nemohou si dovolit uvolňovat mnoho lidí na školení, která měli sjednaná. Stává se tak, že firmy školení pozastavují či přesunují. Na tuto nemůže DC VISION bohužel reagovat jinak než akceptováním změn. V současné době se také firma potýká s problémem pozastavení některých projektů z administrativních důvodů na

straně zákazníka. Takovéto události bohužel opět není schopna předvídat či nijak ovlivnit. Vyjednávací síla zákazníků je tedy relativně vysoká. Mezi současné zákazníky patří:

- Město Hlučín
- Město Kravaře
- HELLA Autotechnik NOVA
- TNT Post ČR, s.r.o.
- Krnovské opravny a strojírny s.r.o.
- HOBES spol. s r.o.
- Svaz chladicí a klimatizační techniky
- STROJCAR, s.r.o.
- Rodinný pivovar BERNARD a.s.
- Neograph, a.s.
- EUROTEC, k.s.
- ZEVETA MACHINERY a.s.
- JOHNSON CONTROLS
AUTOMOBILOVÉ SOUČÁSTKY,
k.s.
- Čtyřlístek - centrum pro osoby se
zdravotním postižením Ostrava,
příspěvková organizace
- Statutární město Ostrava
- Moravskoslezský kraj – Krajský úřad
- RETIS GROUP, s.r.o.
- Foxconn technology CZ, s.r.o.
- HDO spol. s.r.o. a jiní

Substituty

Substituty v oblasti podnikání DC VISION jsou velmi omezené. Velmi malou, ale přesto objektivní hrozbou se mohou stát vysoké školy nabídkou dálkových studií či celoživotního vzdělávání. Tyto substituty jsou ovšem determinovány tím, že zaměstnanci firmy, kteří by takovéto vzdělávání měli podstoupit, s tím nemusí souhlasit. Jedná se o dlouhodobou aktivitu, která by byla relativně nákladná a časově náročná. Dalším substitutem může být v dnešní době rozvíjející se e-learning, který sice poskytuje vzdělávání, ale je velice neosobní a u některých vzdělávacích kurzů je potřeba osobní účasti pro větší efektivitu. V oblasti zpracovávání žádostí či projektového řízení může substitut představovat pouze samotný potencionální zákazník, který si vše může zařizovat sám. U větších firem, kde je projektové řízení náročné, se to ale nepředpokládá hlavně díky tomu, že firmy mají už tak dost práce s vlastní administrativou a outsourcing v této podobě jim usnadní mnoho práce. Hrozba substitutů je tedy malá.

Konkurence v odvětví

Jelikož DC VISION působí po celé ČR, také konkurence, které musí čelit, se objevuje po celé ČR. V oblasti, ve které společnost působí, je trh velmi nasycen. Konkurence je tedy velmi vysoká. Intenzitu konkurenčních sil ovlivňuje nabídka služeb, množství a zaměření služeb, umístění společností, délka působení na trhu apod. DC VISION na trhu působí již 15 let a má tedy v této oblasti relativně dlouhou tradici a také vytvořenou klientelu. Největšími konkurenty jsou v oblasti:

Poradenství a management consultingu:

- MC Triton – tato firma je jedním z největších konkurentů. Na trhu působí déle než DC VISION a nabídku služeb má velmi rozsáhlou. Konkurenční síla MC Tritonu je také dána řadou ocenění, které získala. Oblast působnosti má velmi podobnou jako DC VISION, jelikož má pobočky v Praze, Ostravě a Bratislavě.
- Akademie produktivity a inovací – tato společnost na trhu působí necelých 7 let. Pro DC VISION představuje největší hrozbu v nabídce Štíhlého myšlení, na které se firma převážně zaměřuje.
- SC&C Partner – firma vznikla ve stejném roce jako DC VISION, tradici na trhu tak má stejně dlouhou. Společnost se zaměřuje převážně na oblast Štíhlé výroby, ale disponuje pouze pobočkou v Brně.

Vzdělávání a management trainingu:

- Krauthammer ,
- Develor,
- Mercuri International,
- Tempo Training & Consulting,
- Everesta a jiní.

Společnost DC VISION čelí silné konkurenci. Některé firmy mají letitou praxi, jiné jsou zase na trhu relativními nováčky. Většina z nich disponuje velmi dobrými referencemi a některé také množstvím poboček v České republice i zahraničí. Společnost DC VISION má patnáctiletou tradici a za tu dobu si již vytvořila klientelu. Disponuje také řadou akreditací, které jsou v dnešní době stále žádanější a potřebnější. V roce 2010 získala za svůj produkt Lean Leadership ocenění „Dobrá rada nad zlato“. I před tyto skutečnosti se

DC VISION potýká s velmi silnou konkurencí a je potřebujete tedy své služby zkvalitňovat, rozšiřovat a vytvářet dlouhodobá partnerství se svými stávajícími zákazníky.

Potenciální nově vstupující firmy

Potenciální nově vstupující konkurence je v tomto odvětví ovlivněna především vstupními investicemi. Nově vstupující firmy musí investovat nejen do kancelářských prostor, ale také do pomůcek a vzdělávání lektorů, kde je mnohdy potřeba kvalitního školení. V dnešní době je na trhu nedostatek velmi kvalitních a zkušených lektorů, kteří by mohli nabízet své služby právě novým firmám. Se zvyšujícími se požadavky v oboru je také potřeba, aby nově vstupující firma disponovala akreditacemi či certifikáty v různých oblastech. To vše představuje nejen finanční, ale také časovou náročnost. V oboru se navíc v současnosti pohybuje velké množství firem, což představuje velkou a silnou konkurenci. V současné době, kdy také končí programové období EU, by se potenciální konkurence nemohla začít orientovat na poskytování služeb související s dotacemi. Pro současné období se tedy dá říci, že hrozba potenciální konkurence není vysoká. Z dlouhodobého hlediska může být ovšem situace odlišná. Poptávka po vzdělávání se neustále zvyšuje. Od roku 2013, kdy bude fungovat nové programové období EU, v rámci kterého mohou být strukturální fondy sestaveny ve prospěch vzdělávání, vznikne další prostor pro prosperující instituce orientující se na vzdělávání. Za těchto podmínek lze do budoucna předpokládat nárůst nové konkurence v oboru. Jak již bylo řečeno v analýze externího prostředí, dnes se stále neví, jak bude nové programové období vypadat a jak budou strukturální fondy fungovat. Pokud by tedy byly fondy strukturovány zcela odlišně, než tomu bylo doposud, znamenalo by to nejen snížení možnosti vzniku nových firem v odvětví, ale také hrozbu pro některé stávající firmy.

5.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

Pro analýzu vnitřního prostředí jsem si vybrala analýzu marketingových a distribučních faktorů, lidských zdrojů a interních procesů. Na žádost vedení firmy nebudou zveřejněny finanční výkazy a ani provedena finanční analýza.

5.3.1 Marketingové a distribuční faktory

Důležitost marketingových faktorů může být pro různá odvětví a podniky různě důležitá. V oblasti, ve které DC VISION působí je marketing důležitý. Díky tomu, že společnost poskytuje služby, je potřeba se neustále zviditelňovat a o své nabídce informovat. V této chvíli rozhoduje marketingový mix, který je složen z Produktu, Ceny, Distribuce a Propagace.

Produkt

Služby, které společnost nabízí, jsou podrobně uvedeny v kapitole nabízené služby. Na trhu vždy vyhrává ten, který svou nabídkou zaujme. Ačkoliv je firma DC VISION relativně malá, rozsah nabízených služeb má v porovnání se svou velikostí opravdu široký. Toto všechno je schopna pokrýt právě díky kvalifikovanému personálu. Každá služba, kterou svým zákazníkům poskytuje, je vždy vytvořena přesně na míru pro něj. Společnost totiž uznává silnou orientaci na zákazníka a také na kvalitu. V oblasti vzdělávání se orientace na zákazníka projevuje nejvíce. Jakákoliv vzdělávací aktivita je vždy po domluvě sestavena tak, jak ji každý zákazník potřebuje. Je tak zajištěna vysoká kvalita poskytovaných služeb a také konečná efektivita.

V současné době začala společnost DC VISION informovat veřejnost o nově chystané nabídce Lean ve službách. Doposud nabízela zavádění štíhlých procesů ve výrobě. Tento nový koncept Lean ve službách má podpořit lídry a manažery v budování vysoce výkonných společností, firemní kultury řízené hodnotami, které oslovují zákazníky, udrží talentované zaměstnance a zvyšují celkové nasazení celého týmu. Tento koncept představuje zcela nový produkt, díky kterému může společnost nabídnout zákazníkům další kvalitnější služby.

Cena

Cena se v poslední době stává jedním z rozhodujících faktorů při výběru služby. Velké množství projektů společnost získává díky výběrovým řízením. V těch se objevují hodnotící kritéria, podle kterých je každá nabídka posuzována. V oblasti vzdělávání by hlavním kritériem pro každou firmu měla být kvalita, kterou může nabízená firma poskytnout. V současné době ovšem hraje rozhodující roli především cena. Cena je vždy stanovována na základě nákladů na jeden školicí den. V těchto propočtech jsou zahrnuty náklady na lektora, vybavení apod.

Místo a distribuce

Jak již bylo řečeno, společnost sídlí v Opavě. Aby společnost zvýšila svou flexibilitu při poskytování služeb, zřídila také pobočku v Praze a Bratislavě. V poskytování služeb je DC VISION velmi flexibilní, není tak závislá pouze na firmách v okolí Moravskoslezského kraje. Díky síti kvalitních lektorů po celé ČR může firma poskytovat své služby na většině území naší republiky. Atraktivita nabízených služeb je o to větší, že firmy mohou školit své zaměstnance přímo ve svém městě či pobočce. Nevýhodou je, že firma nemá svá školicí střediska. Zákazníci si tak místo školení musí zajišťovat sami, případně prostřednictvím jiného dodavatele.

Propagace

Propagace je nutná nejen při zavádění nového produktu nebo služby, ale i při zviditelňování stávajících služeb podniku. Pro zviditelnění na trhu firma využívá například internetové stránky www.dcvisio.cz. Zde se potenciální zákazníci mohou seznámit jak s firmou, tak s nabízenými službami či si ověřit kvalitu služeb díky certifikátům a akreditacím nebo referencím bývalých a současných zákazníků. Dalším nástrojem propagace jsou každoročně vydávány bulletiny. V nich se mohou čtenáři dočíst o novinkách, jež chystá DC VISION a o tom, co se v minulém roce podařilo. Jednatel společnosti často přispívá svými názory a studiemi do různých článků v periodikách zaměřených na oblast podnikání DC VISION, díky čemuž se společnost může dále zviditelnit. V březnu 2012 také DC VISION představila své produkty na konferenci v Praze. Větší propagace formou reklam ovšem u společnosti chybí. V současné době společnost pracuje na vybudování efektivní marketingové strategie.

5.3.2 Faktory lidských zdrojů

V současné době má firma DC VISION přibližně 30 zaměstnanců (včetně externích lektorů). Je zajištěno, že všichni pracovníci společnosti jsou kompetentní k vykonávání své funkce na základě svého vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. DC VISION má vypracovány popisy pracovních funkcí které obsahují:

- označení pracovní funkce,
- zkratku pracovní funkce,
- kvalifikační předpoklady (požadované vzdělání, praxe),
- zařazení do oddělení,
- nadřízené funkce,
- podřízené funkce,
- koho pracovník zastupuje,
- kým může být zastoupen,
- kompetence.

Organizační schéma je součástí přílohy 1. Jedná se o organizační schéma celé společnosti včetně pracovních pozic. Organizační schéma je aktuální ke dni 1. 6. 2011. V organizačním schématu jsou znázorněny také osoby ze skupiny ACE, mezi jejíž členy DC VISION, s.r.o. spadá. Popis pracovních funkcí je součástí přílohy 2. Společnost DC VISION zaměstnává své zaměstnance jak na hlavní pracovní poměr (HPP), tak studenty na dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Téměř 10% zaměstnanců je tvořeno právě studenty na DPČ. Průměrná doba zaměstnání v DC VISION je 4,5 let. Více než 90% zaměstnanců má nejvyšší ukončené vzdělání vysokou školu. Několik lektorů a také jednatel firmy mají titul MBA. Společnost tak disponuje opravdu kvalifikovanými lidmi. Díky nízkému průměrnému věku a vzdělanostní struktuře můžeme předpokládat, že jsou zaměstnanci stále velmi flexibilní a schopni se rychle adaptovat na nově vznikající podmínky, což může pro firmu znamenat určitou konkurenční výhodu. DC VISION tak disponuje velmi kvalifikovanými lidmi. Přehled analýzy lidských zdrojů je znázorněn v tabulce 7.

Tabulka 7 Analýza lidských zdrojů

Lidské zdroje	
Průměrný věk	28,5 let
Zaměstnanci na HPP	90%
Zaměstnanci na DPČ	10%
Průměrná doba zaměstnání	4,5 let
Průměrná doba zaměstnání na HPP	5,5 let
Průměrná doba zaměstnání na DPČ	1,5 let
Zaměstnanci s VŠ	94%
Zaměstnanci s maturitou	6%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace

5.3.3 Faktory podnikových procesů

Díky oboru podnikání je firma nucena v mnoha případech reagovat velmi pružně. V současné době se společnost potýká s problémem nerovnoměrného vytížení personálních kapacit. Tato skutečnost může být způsobena tím, že ve firmě působí velmi malý počet senior konzultantů oproti junior konzultantům. Senioři jsou tak velmi vytíženi a je obtížné jejich práci delegovat či jinak rozdělit. Velké nároky jsou také kladeny na oblast finanční a účetní, kde mají zaměstnanci problém s přibývajícím administrativou a finančním řízením. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v této oblasti tak způsobuje velké pracovní vytížení právě v oblasti administrativy, která sama o sobě nepřináší větší přidanou hodnotu. Problém nastává také v oblasti back-office, kde se zaměstnanci potýkají s velmi nevyváženým pracovním vytížením, které je způsobeno vzniklou situací na trhu. Zákazníci z různých důvodů ruší některá školení a tím vzniká firmě problém, zajistit některým zaměstnancům stabilní pracovní vytížení.

Veškeré problémy spojené nejen s interními procesy se firma snaží řešit formou každoročních KAIZEN Event, na nichž se celý tým DC VISION shodne na několika projektech, které je potřeba zrealizovat ke zvýšení efektivity procesů.

5.3.4 Finanční faktory

Finanční analýza firmy byla provedena, ale na žádost vedení podniku nebude z důvodu obchodního tajemství uvedena.

5.4 SWOT analýza

V následující SWOT analýze budou na základě předešlých rozborů definovány silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby, kterým firma čelí zvenčí. Na základě zjištěných faktorů, které budou následně ohodnoceny z hlediska důležitosti a významu, bude vytvořen diagram SWOT analýzy, který definuje strategii, jež by měla být uplatňována firmou. V následující tabulce 8 jsou znázorněny nejdůležitější faktory, které podnik ovlivňují.

Tabulka 8 SWOT analýza II

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Silná orientace na zákazníka a kvalitu. • Inovativnost (nové služby a produkty každý rok skrze ACE). • Vysoká orientace na výsledky (implementace změn zlepšení klíčových indikátorů výkonnosti na straně klientů o desítky/stovky procent). • Vysoká kvalifikace konzultantů • Image dobré značky vysoké kvality. • Implementace standardů kvality (ISO9001, IIP), implementace lean principů. • Tradice na českém trhu. • Mezinárodní reference u globálních klientů 	<ul style="list-style-type: none"> • Malé poradenské kapacity pro globální klienty. • Nízká znalost značky na exportních trzích. • Nevyrovnané vytížení personálních kapacit. • Struktura poradců (vysoké procento juniorů, nedostatek seniorů). • Špatné finanční řízení. • Finanční stabilita, malá likvidita a nedostatek hotovosti. • Nedostatečně vytvořena marketingová strategie
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká poptávka po implementaci Lean Manufacturing principů v EU. • Výhodná pozice ve střední a východní Evropě (Emerging Markets). • Pozice DC VISION v rámci evropské skupiny ACE otevírají trhy EU. • Transfery výrobních kapacit z vyspělých ekonomik na východ. • Prestižní globální a evropské firmy poptávají silné (byť regionální) značky. • Trendy specializace konzultantů ve světě z manažerského poradenství na sektorové experty. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer výrobních kapacit na východ je doprovázen “vlastními” zahraničními poradenskými firmami. • Evropské dotace likvidují cenovou politiku na trhu a snižují kvalitu poradenských služeb. • Trendy prodlužování splatnosti faktur ze strany klientů • Selhání kvality a vysoké požadované pokuty u velkých klientů. • Nedostatek kvalifikovaného personálu v ČR (poradci a ekonomičtí experti). • Růst platební neschopnosti u klientů v ČR.

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných informací a za pomoci vedení podniku

Aby mohl být sestaven diagram, je potřeba ohodnotit jednotlivé faktory podle jejich významnosti. Všem faktorům byla přiřazena hodnota, která určuje, do jaké míry je každý z faktorů plněn či do jaké míry je s faktorem podnik spokojen. U silných stránek a příležitostí byla použita kladná stupnice od 1 do 4 s tím, že 4 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost s daným faktorem. U slabých stránek a hrozeb byla využita záporná stupnice od -1 (nejmenší nespokojenost) až -4 (nejvyšší nespokojenost).

Hodnocení jednotlivých faktorů je doplněno váhou, kterou vyjádříme důležitost jednotlivých faktorů v dané kategorii. Pro váhy platí:

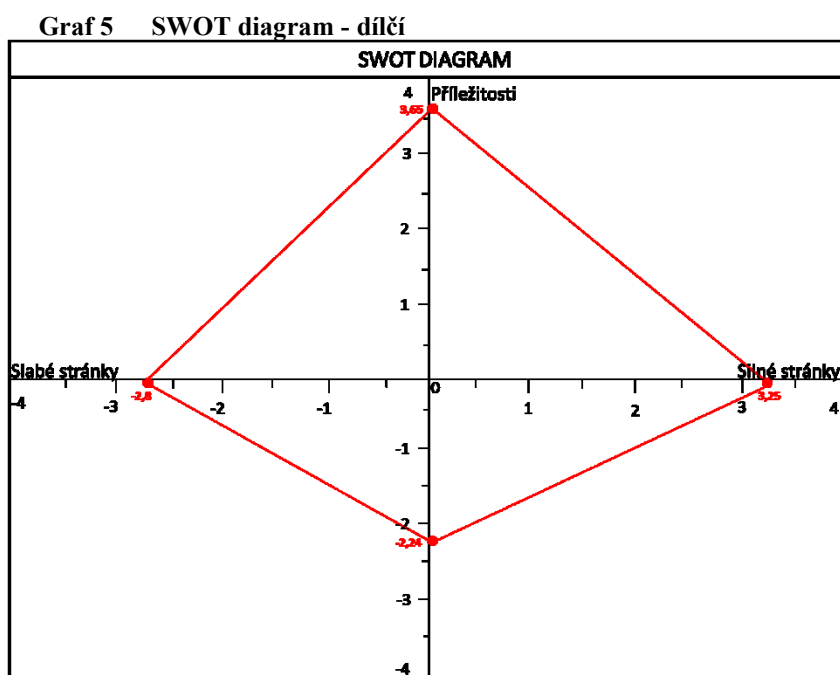
- Součet vah v dané kategorii musí být roven 1.
- Čím vyšší číslo, tím větší důležitost faktoru v dané kategorii.

Vzájemným porovnáváním hodnot a vah faktorů v rámci jednotlivých kategorií, dostaneme hodnotu každé kategorie. V rámci interního prostředí je třeba následně srovnat silné a slabé stránky, které z nich převládají. V rámci externího prostředí se srovnávají příležitosti a hrozby.

Na následující straně je znázorněna SWOT analýza spolu s hodnocením jednotlivých faktorů.

Silné stránky	Hodnocení	Váha	Body
Silná orientace na zákazníka a kvalitu	4	0,2	0,8
Inovativnost	4	0,2	0,8
Vysoká orientace na výsledky	2	0,15	0,3
Vysoká kvalifikace konzultantů	2	0,17	0,34
Image dobré značky vysoké kvality	4	0,15	0,6
Implementace standardů kvality a Lean principů	4	0,02	0,08
Tradice na českém trhu	3	0,01	0,03
Mezinárodní reference u globálních klientů	3	0,1	0,3
			3,25
Slabé stránky	Hodnocení	Váha	Body
Malé poradenské kapacity pro globální klienty	-3	0,05	-0,15
Nízká znalost značky na exportních trzích	-3	0,05	-0,15
Nevyrovnané vytížení personálních kapacity	-4	0,2	-0,8
Nevyvážená struktura poradců	-3	0,1	-0,3
Špatné finanční řízení	-2	0,25	-0,5
Finanční stabilita, malá likvidita a nedostatek hotovosti	-2	0,25	-0,5
Nedostatečně vypracovaná marketingová strategie	-4	0,1	-0,4
			-2,8
Příležitosti	Hodnocení	Váha	Body
Vysoká poptávka p	4	0,2	0,8
Výhodná pozice ve střední a východní Evropě.	4	0,1	0,4
Pozice DC VISION v rámci ACE otevírají trhy EU.	4	0,15	0,6
Transfery výrobních kapacit z vyspělých ekonomik na východ.	3	0,1	0,3
Prestižní globální a evropské firmy poptávají silné značky.	3	0,25	0,75
Trendy specializace konzultantů ve světě z manažerského poradenství na sektorové experty.	4	0,2	0,8
			3,65
Hrozby	Hodnocení	Váha	Body
Transfer výrobních kapacit na východ je doprovázen "vlastními" zahraničními poradenskými firmami.	-1	0,08	-0,08
Evropské dotace likvidují cenovou politiku na trhu a snižují kvalitu poradenských služeb.	-4	0,2	-0,8
Trendy prodlužování splatnosti faktur ze strany klientů	-3	0,15	-0,45
Selhání kvality a vysoké požadované pokuty u velkých klientů.	-1	0,2	-0,2
Nedostatek kvalifikovaného personálu v ČR (poradci a ekonomičtí experti).	-3	0,17	-0,51
Růst platební neschopnosti u klientů v ČR.	-1	0,2	-0,2
			-2,24

Získané hodnoty naneseme do grafu 5 a získáme dílčí diagram.



Zdroj: Vlastní zpracování

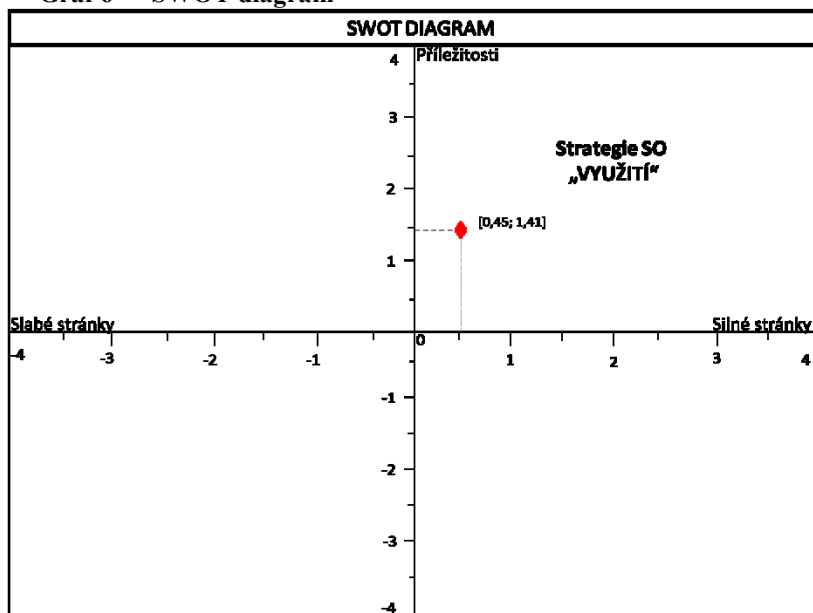
Zhodnocení interního prostředí prostřednictvím silných a slabých stránek provedeme odečtením hodnoty silných stránek od hodnoty slabých stránek. Stejně tak zhodnotíme externí prostředí.

Interní prostředí: Silné stránky – slabé stránky = $3,25 - 2,8 = \underline{0,45}$

Externí prostředí: Příležitosti – hrozby = $3,65 - 2,24 = \underline{1,41}$

Výsledky představují konečné souřadnice bodu, jež nám určí kvadrant, do kterého firma DC VISION spadá a na základě toho určí strategii pro ni vhodnou. Výsledky jsou znázorněny v grafu 6.

Graf 6 SWOT diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vzešla **ofenzivní strategie SO – Využití**. Jedná se využití příležitostí a také vlastních silných stránek. Ze silných stránek je pro společnost hlavní orientace na kvalitu, díky které nabízí zákazníkům nejlepší možné služby. DC VISION také neustále inovuje své produkty a snaží se vytrvale zlepšovat také interní procesy díky každoročním KAIZEN Event. Další silnou stránkou, na které může společnost stavět svou strategii, jsou produkty Lean, které jsou v dnešní době velmi žádané, čímž se tyto produkty stávají velkou příležitostí na trhu a tým vysoce kvalifikovaných lektorů a konzultantů, kteří zajišťují efektivní a kvalitní vzdělávání a konzultační činnost. Dalším kladem je skutečnost, že DC VISION je součástí skupiny ACE, díky které má možnost získávat nejnovější informace z oboru. Z hodnocení SWOT analýzy vzešlo, že příležitosti mají větší hodnotu než silné stránky. Podnik by tak měl lépe využívat vzniklé příležitosti na trhu a to díky svým silným stránkám. Hodnotový rozdíl mezi silnými a slabými stránkami je pouze 0,5 bodu. Znamená to, že pokud firma nebude plně využívat silných stránek, může být časem oslabována také svými slabými stránkami. Mezi nejslabší patří především špatná struktura poradců, díky níž dochází k nerovnoměrnému vytěžování personálních kapacit. Firma také nemá dostatečně vytvořenou marketingovou strategii, kterou by mohla oslovovat potenciální zákazníci a vytvořit si tak větší klientelu. Nejnižší bodové ohodnocení obdržely hrozby podniku. Pokud by tedy podnik plně využíval své silné stránky, potenciální hrozby ho nemohou nijak vážněji zasáhnout.

6 Návrhy a doporučení

Pro společnost DC VISION představovalo posledních několik let zlomové období. Docházelo k rozšiřování nabídky zákazníkům v závislosti na novém vývoji trhu díky dotacím z EU. Společnost se tak začala rozrůstat jak z hlediska produktu, tak personálně. Toto období tak pro firmu představovalo velký potenciál a možnost růstu na trhu. V současné době tak můžeme říci, že je společnost ještě stále v expanzi i přesto, že na trhu již působí 15 let. Zpočátku firma využívala převážně příležitostí na trhu, chtěla trh zužitkovat a vytvořit si klientelu a určitý podíl.

Na základě SWOT analýzy bylo ovšem zjištěno, že je společnost vystavena nejen hrozbám a musí bojovat se svými slabými stránkami, ale hlavně disponuje silnými stránkami, které mohou v současné době představovat konkurenční výhodu. Díky převaze silných stránek a příležitostí ze SWOT analýzy vzešla **strategie ofenzivní neboli využití**. V rámci této strategie by společnost měla více využívat svých silných stránek a příležitostí. Jelikož se podnik nachází ve velmi proměnlivém prostředí a disponuje mnoha silnými stránkami a příležitostmi, měl by se ubírat spíše směrem k expanzi. Podnik využívá služby velmi kvalitních a kvalifikovaných lektorů, zakládá si na kvalitě a orientuje se především na zákazníka, což jsou parametry, které budou v budoucnu velmi žádané. Firmy již nebudou hledat pouze ty nejlevnější služby, které sice budou dostupné, ale budou zároveň málo efektivní. Firma DC VISION je malá, mladá, dynamická firma, která má široký záběr a nabízí tak větší množství služeb. Díky své zdánlivě malé velikosti by firma měla svou kapacitu soustředit především na jeden trh a ten co nejvíce využít a zužitkovat a v případě úspěchu tento trh rozvíjet. Jednou z největších silných stránek a v současné době také příležitostí je vlastní koncepce Lean, kterou společnost nabízí. Doposud DC VISION produkt Štíhlé výroby realizovala pouze ve výrobních podnicích. V dnešní době je snižování nákladů a zvyšování produktivity jedním z největších trendů a firmy si již uvědomily, že štíhlé myšlení nemohou v podniku implementovat kteříkoli manažeři, ale pouze specialisté, kteří dokáží měnit myšlení lidí a budovat efektivní firemní kulturu založenou na Lean hodnotách. Proto se dá očekávat, že tento produkt bude mít i v budoucnu úspěch, ale i ten je jen dočasný, jelikož již dnes si začínají firmy budovat svá oddělení, která se specializují na štíhlé myšlení přímo v podniku. Z těchto důvodů začala společnost vytvářet nový koncept Lean ve službách. Tento produkt ještě není plně využíván a z důvodu jeho atraktivity by se firma měla zaměřit v rámci strategie využití na určitou diverzifikaci, kdy by mohla nový

produkt nabízet na novém trhu. Štíhlé myšlení ve službách představuje zcela nový koncept, který v ČR ještě není moc rozšířen, proto jsou pro tento produkt otevřeny i nové trhy, kterých může společnost využít. Firma nemusí štíhlé myšlení zavádět pouze v administrativě podniků a službách soukromého sektoru, ale mohla by se zaměřit také na veřejný sektor, jako jsou úřady, školy, zdravotnická zařízení apod. Snad každý z nás se již setkal s dlouhými frontami a zdoluhavým a složitým vyřizováním na úřadech či jiných institucích. Štíhlé myšlení v administrativě se v praxi osvědčilo již v zahraničí. Zavádění této koncepce v soukromém sektoru podniku přinese samozřejmě větší zisky. Ovšem firmy si mezi sebou velmi konkurují, tudíž se nedá počítat s tím, že by si mezi sebou předaly informace a tím dělaly společnosti reklamu. Také by podnik mohl být ohrožen již zmíněnou platební neschopností klientů, která stále narůstá a představuje tak jednu z hrozeb. Veřejný sektor je sice omezen finančně, ale u takovýchto zákazníků je vždy jistota platební schopnosti. U veřejného sektoru navíc konkurence prakticky neexistuje, a proto se při efektivní implementaci dá očekávat velká pravděpodobnost dalšího zájmu. Firma by si tak mohla dělat nepřímou reklamu, která představuje další z oblastí, na něž by se v budoucnu měla zaměřit. Vypracování efektivní marketingové strategie je v rámci expanze a využívání trhu nevyhnutelné. Využívání větších reklam či billboardů je otázka velkých investic, které by si firma nemohla dovolit. Mohla by ovšem využít časopisů a článků, ve kterých samotný jednatel publikuje, pro své zviditelnění a neustále aktualizovat své webové stránky.

Další z oblastí, na které by se podnik měl zaměřit, jsou nejdůležitější slabé stránky, kterými bylo nevyrovnané využití personální kapacity a nerovnoměrná struktura poradců. Společnosti chybí dostatek senior konzultantů, kteří by mohli zastat alespoň část činností jednatele společnosti, jenž, kromě vedení firmy, působí také jako lektor a realizuje také konzultační činnost. Bylo by tedy vhodné proškolení stávajícího zaměstnance, či přijmout nového člověka, který by se staral o část zakázek. Byla by potřeba stanovit nejdůležitější zákazníky a s těmi udržovat kontakt prostřednictvím jednatele společnosti. Ostatní klientelu by mohl převzít zaměstnanec, který by měl na starosti tyto obchodní záležitosti a zbytek klientely. Dalším personálním problémem mohou být externí experti a lektori. Ti pro firmu mohou představovat hrozbu z toho důvodu, že na trhu existuje konkurence v podobě finančního ohodnocení těchto lidí. Je tedy potřeba, aby firmy své externí experty finančně motivovali, což ovšem představuje další vysoké náklady. Je tedy nezbytné odborně vyškolení některé ze stávajících zaměstnanců a ty poté využívat k některým školením. Aby s tímto zaměstnanci souhlasili a byli k lektorování správně motivováni, je potřeba je také adekvát-

ně odměnit, formou dodatečných prémie apod. Pro firmu by takováto investice nepředstavovala větší náklady než na externí experty, jelikož se dá předpokládat, že zaměstnance nemusí ohodnocovat ve stejné výši, jako externí experty, ale i při částečné odměně (například 50 – 70% z nákladů na externího experta) můžeme předpokládat velkou motivaci a snížit tak své celkové náklady.

Jednou z nejdůležitějších hrozeb, která může mít vliv na finanční hospodaření podniku je již zmíněná narůstající platební neschopnost klientů. V této situaci mají klienti vysokou vyjednávací sílu, jelikož na jejich platbách je vždy firma závislá. Ovšem je důležité, aby si firma stanovila ty důležité a méně důležité klienty a uvědomila si, u kterých zákazníků se firmě opravdu vyplatí tyto situace akceptovat. V jiném případě by bylo potřeba buď stanovit pokuty z prodlení či jiné sankce, v nejzazším případě zrušit s takovými zákazníky spolupráci.

7 Závěr

Cílem každé firmy je prosperovat na trhu a vytvářet zisky. Pro to, aby těchto záměrů dosáhla, je důležité, aby se na trhu chovala podle stanovené strategie. Jedině tak dosáhne předem vytýčených výsledků. Strategické řízení je tedy pro růst a vývoj firmy velmi důležité. Pro tuto práci byla využita společnost DC VISION, s.r.o, která funguje již 15 let na trhu s poradenstvím a vzděláváním.

Cílem této diplomové práce bylo provést rozbor podmínek podniku, které ovlivňují jeho další strategická rozhodnutí. Na základě těchto rozborů bylo dalším cílem stanovit strategii, která by ve firmě měla být zavedena, a která by vedla k posílení konkurenceschopnosti, pozice na trhu a popřípadě možnosti získat konkurenční výhodu.

Při návrhu strategie a změn v podniku bylo vycházeno z provedené strategické analýzy externího, konkurenčního a interního prostředí, které firmu ovlivňují. V rámci externí analýzy bylo nalezeno několik faktorů, jež firmu pozitivně či negativně ovlivňují, z nichž nejdůležitějšími jsou vývoj ekonomiky státu, zahraniční politika státu či politika soudržnosti EU. Vyjednávací síla zákazníků, konkurentů a dalších faktorů byla zjišťována pomocí Porterovy analýzy konkurenčních sil. V tomto rozboru bylo zjištěno, že na trhu s poradenstvím a vzděláváním existuje silná a značná konkurence a také zákazníci mají v tomto směru relativně vysokou moc. Z provedené analýzy vnitřních podnikových faktorů je nutno vyvodit závěr, že podnik se svými interními procesy snaží dosahovat stanovených dlouhodobých cílů, ovšem jsou zde patrné nedostatky. V rámci rozboru marketingových, personálních a procesních faktorů bylo zjištěno, že je nutné provést změny především v interních procesech a personální politice a také v rámci propagace podniku. Poznatky z analýzy vnějšího okolí byly shrnuty vytyčením příležitostí a hrozeb a analýzu vnitřních podnikových faktorů znázorněním silných a slabých stránek podniku. Ve spolupráci s vedením a zaměstnanci společnosti byly jednotlivé faktory ohodnoceny podle spokojenosti s jejich plněním a byly také stanoveny jejich váhy, podle důležitosti jednotlivých faktorů.

Z provedené analýzy vyplývá, že by firma měla využívat strategii využití a na trhu spíše expandovat. Podle provedených rozborů a s ohledem na cíle podniku by se podnik měl specializovat především na jeden trh, který v případě velkého úspěchu může rozšiřovat. Největším tahounem ze všech nabízených produktů je produkt Lean, který má u klientů úspěch, a proto by bylo vhodné tento program využít také na trhu veřejného sektoru. Dříve, než by podnik začal strategii implementovat, je potřeba aby odstranil své nejvýraznější slabé stránky a snažil

se eliminovat hrozby. Toho může dosáhnout efektivnější dělbou práce a vyškolením interních lektorů.

Z následujícího souhrnu je jasné patrné, že cíle práce bylo dosaženo a při využívání této navrhované strategie a změn se dá předpokládat posílení konkurenceschopnosti, růstu na trhu a zajištění vnitřní stability podniku.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] DOYLE, Peter a Paul STERN. *Marketing management and strategy*. Harlow: Pearson, 2006. ISBN 0-273-69398-0.
- [2] GRUNWALD, Rolf. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001. ISBN: 80-86119-47-5.
- [3] GUIN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Ivana MATUŠÍKOVÁ. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-80-7314-125-7.
- [4] JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan, WHITTINGTON Richard. *Exploring corporate strategy*. Harlow: Pentice Hall, 2008. ISBN: 978-0-273-71191-9.
- [5] KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické teorie pro praxi 2.vyd.* Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8
- [6] KOŠŤÁN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie, plánování a realizace*. Praha: Computer press. 2002. ISBN: 80-7226-657-8
- [7] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN: 80-7329-131-2
- [8] LHOTSKÝ Jan. *Strategický management – jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer press, 2010. ISBN: 978-80-251-3295-1
- [9] MALLYA, Thadeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada publishing, a.s. 2007. ISBN: 978-80-247-1911-5
- [10] MRKVIČKA, Josef a Pavel KOVÁŘ. *Finanční analýza. 2. přepracované vydání*. Praha: ASPI, a.s., 2006. ISBN: 80-7357-219-2.
- [11] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2.vyd.* Praha: Computer press. 2001. ISBN: 80-7226-562-8
- [12] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing., 2008. ISBN: 978-247-2424-9.
- [13] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky I*. Olomouc: Rubico. 1995. ISBN: 80-85839-06-7

[14] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico. 1997. ISBN: 80-85839-19-9

[15] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada publishing. 2011. ISBN: 978-80-247-4008-9

Internetové zdroje

[16] Česká národní banka [online]. 2012, [cit. 2012-04-03]. Dostupný z WWW:

[17] Český statistický úřad [online]. 2012, [cit. 2012-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.

[18] HLAVÁČEK, Petr. DC VISION, s.r.o. [online]. c2010, [cit. 2012-04-2]. Dostupný z WWW: <<http://www.dcvision.cz/>>.

[19] LUKÁŠOVÁ, Miriam. Vysvětlujeme přenesení daňové povinnosti u DPH v příkladech. [online] 2012, [cit. 2012-04-03]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prenesení-danové-povinnosti-na-dph-ve-stavebnictví/>

[20] VLACH, Mira. *Vize, poslání a hodnoty*: Mira-vlach.cz [online]. c2012 [cit. 16. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/vize-poslani-hodnoty>

[21] WITASSEK, Libor. Tahem, nikoli tlakem už i ve službách a kancelářích. *DC Bulletin* [online]. 2012, č. 5 [cit. 2012-22-02]. Dostupné z: http://www.dcvision.cz/bulletin/bulletin5_cz.pdf

[22] ZICH, Robert. Strategický management. Podnikatelská fakulta VUT v Brně, Brno 2007 (cit. 2008-02-03). Dostupné z WWW: http://vzdelavani.esfp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf

Interní prameny

[23] DC VISION, s.r.o. *Příručka kvality*. Pavla Witassková. Opava: 2011

Seznam zkratek

4C	Analýza zákazníků, národních specifik, nákladů a konkurence.
4P	Produkt, cena, distribuce, propagace
Apod.	A podobně
CZK, Kč	Měna Česká koruna
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
EUR	Měna Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
HPP	Hlavní pracovní poměr
MSK	Moravskoslezský kraj
OP	Operační program
PEST	P – politický a legislativní, E – ekonomický, S – sociální a kulturní, T – technický a technologický, jedná se o analýzu vnějšího prostředí z hlediska makroekonomického MHD městská hromadná doprava
ROA	Return on Assets - návratnost jmění ukazatel návratnosti (výnosnosti, rentability) aktiv rovnající se podílu zisku a celkového kapitálu
ROE	Return on Equity - návratnost vlastního kapitálu ukazatel návratnosti (výnosnosti, rentability) vlastního kapitálu rovnající se podílu zisku a vlastního kapitálu
ROI	Return on Investment - návratnost investice ukazatel míry návratnosti (výnosnosti, rentability) investice rovnající se podílu průměrného ročního zisku a vložených prostředků (celkového vloženého kapitálu)
ROP	Regionální operační program
SMART	S-specifický, M-měřitelný, A-akceptovatelný, R-realizovatelný, T-termínovaný
SWOT	S – silné stránky, W – slabé stránky, O – příležitosti, T – ohrožení podniku; analýza sloužící k definování vnitřního prostředí podniku

Seznam tabulek

Tabulka 1	Rozdíly mezi úrovněmi řízení.....	9
Tabulka 2	SWOT analýza I.....	25
Tabulka 3	Strategie podle SWOT analýzy.....	26
Tabulka 4	Vývoj kurzu eura	41
Tabulka 5	Složení obyvatel a vzdělanostní struktura.....	42
Tabulka 6	Struktura ekonomických subjektů	42
Tabulka 7	Analýza lidských zdrojů	51
Tabulka 8	SWOT analýza II	52

Seznam grafů

Graf 1	Přehled a struktura projektů.....	37
Graf 2	Vývoj tržeb za vzdělávací aktivity v závislosti na celkových tržbách.....	39
Graf 3	Vývoj klientely v letech 2007 – 2011 podle počtu podepsaných kontraktů	40
Graf 4	Vývoj klientely v letech 2007 – 2011 podle počtu vyfakturovaných kontraktů	40
Graf 5	SWOT diagram - dílčí.....	55
Graf 6	SWOT diagram	56

Seznam obrázků

Obrázek 1	Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení	9
Obrázek 2	Schéma procesu strategického řízení	12
Obrázek 3	Podnikatelské okolí firmy	15
Obrázek 4	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	19
Obrázek 5	Diagram SWOT analýzy.....	27
Obrázek 6	Ansoffova matice	29
Obrázek 7	Umístění kanceláří společnosti	34

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1	Organizační struktura
Příloha 2	Popisy práce a pracovních míst
Příloha 3	Stručný popis principu Lean management
Příloha 4	Ukázka DC Bulletinu č. 5